GUIDE TECHNICO-ÉCONOMIQUE

DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE MARAÎCHÈRE

COMMERCIALISANT SELON LA FORMULE DE L'AGRICULTURE SOUTENUE PAR LA COMMUNAUTÉ

Résultats d'une enquête réalisée en 2008 auprès des entreprises

UN QUÉBEC POUR TOUS

Québec

GUIDE TECHNICO-ÉCONOMIQUE

DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE MARAÎCHÈRE

COMMERCIALISANT SELON LA FORMULE DE L'AGRICULTURE SOUTENUE PAR LA COMMUNAUTÉ

Résultats d'une enquête réalisée en 2008 auprès des entreprises

Ce document a été réalisé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Coordination
Hélène Brassard

Rédaction
Claude Deschênes
Karine Guillemette

Collecte de données et soutien technique
Annie Beaudoin
Lyne Dussault
Diane Fontaine

Photographies
Éric Labonté

Conception graphique
Zêta communication + design

Révision linguistique
Bla bla rédaction

Édition
Direction des communications

Remerciements
À Dominick Pageau pour son apport à la conception et à l'analyse des données ainsi qu'aux membres du comité de lecture pour leur collaboration : Simon Collin, Geneviève Colombani-Lachapelle, Pascal Cyr, Isabelle Joncas (Équiterre), Jean-Thomas Lortie-Keating et Isabelle Allard

Ressource
Direction des politiques et des analyses sectorielles
Téléphone : 418 380-2100
Site Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

© **Gouvernement du Québec**
Dépôt légal-2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-64140-7 (imprimé)
ISBN 978-2-550-64141-4 (pdf)

Remerciements

Nous remercions les entreprises qui ont participé bénévolement à cette enquête en partageant les données économiques et qualitatives qui ont permis la réalisation du présent guide de même que les personnes-ressources qui ont bonifié ce document en mettant à profit leur expertise dans le domaine maraîcher. Toutes ces personnes ont rendu possible la réalisation de ce guide technico-économique de démarrage de l'entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'agriculture soutenue par la communauté.

Cette publication est une réalisation de la Direction des politiques et des analyses sectorielles du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

Table des matières

Faits saillants 10

Introduction 12

1. Description des entreprises et constats sur le parcours d'établissement des entrepreneurs en agriculture soutenue par la communauté 14

1.1 Description des entreprises en agriculture soutenue par la communauté 14

1.1.1 Une nouvelle tendance chez les jeunes entrepreneurs 14

1.1.2 Des entreprises dirigées par des entrepreneurs bien formés 15

1.1.3 Les superficies cultivées : variables et de petite taille 16

1.1.4 Comment faciliter la planification des cultures et l'écoulement des récoltes 16

1.1.5 Les différents modes de mise en marché des légumes 17

1.1.6 Les revenus bruts de la vente de légumes et de l'emploi extérieur 18

1.2 Parcours d'établissement des entrepreneurs pratiquant l'agriculture soutenue par la communauté 20

1.2.1 Le mode d'entrée en agriculture soutenue par la communauté : le démarrage d'une entreprise ou l'implantation d'activités de production de légumes frais 20

1.2.2 Les motivations des entrepreneurs : le mode de vie et les valeurs de la formule de l'agriculture soutenue par la communauté 21

1.2.3 Le contact avec la réalité du secteur 22

1.2.4 Le plan d'affaires : essentiel pour concrétiser ses réflexions 23

1.2.5 Établir les bons objectifs de départ 24

1.2.6 Les difficultés rencontrées et les stratégies adoptées 25

2. Pistes pour atteindre la rentabilité: analyse comparative du groupe des 20 29

2.1 Groupes d'entreprises et caractéristiques (groupe des 20) 29

2.2 Analyse comparative des résultats des entreprises de l'échantillon d'enquête 30

2.2.1 La productivité, l'élément clé de la rentabilité de l'entreprise 31

2.2.2 L'efficacité dans le contrôle des coûts variables 33

2.2.3 L'avoir des propriétaires 35

2.3 Des indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise 35
2.3.1 L'endettement par panier 35
2.3.2 La rentabilité de l'actif 36
2.3.3 Le fonds de roulement (actif à court terme/passif à court terme) 37
2.3.4 L'efficacité technico-économique (pourcentage de charges) 37
3. Bien définir ses objectifs : une des clés du succès du démarrage 40
3.1 Objectif de revenu 40
3.2 Objectif de taille de l'entreprise 43
3.3 Objectif d'investissement pour le démarrage des activités 47
3.4 Objectif de travail (temps à consacrer aux travaux) 53
3.5 Maintenir le cap sur ses objectifs 57
4. Définir le budget prévisionnel : ce que nous enseignent les entreprises du groupe de tête 59
4.1 Résultats technico-économiques des entreprises du groupe de tête 59
Conclusion 67
Annexe I 68
Liens et références utiles 69
Bibliographie 70

Liste des figures

Figure 1 Année de démarrage des activités des entreprises commercialisant des légumes frais en ASC, 2008 14

Figure 2 Plus haut diplôme agricole détenu par les entrepreneurs en ASC, 2008 15

Figure 3 Superficie cultivée en légumes par les entreprises pratiquant l'ASC, 2008 16

Figure 4 Modes de mise en marché utilisés : pourcentage d'entreprises et proportion des revenus qu'ils représentent pour les entreprises pratiquant l'ASC, 2008 17

Figure 5 Nombre de modes de mise en marché des légumes utilisés par les entreprises pratiquant l'ASC, 2008 18

Figure 6 Répartition des entreprises pratiquant l'ASC par strates de revenus bruts, 2008 19

Figure 7 Proportion du revenu personnel des entrepreneurs tiré de l'entreprise pratiquant l'ASC, 2008 19

Figure 8 Principale raison ayant motivé le choix d'adopter la commercialisation selon la formule de l'ASC, 2008 21

Figure 9 Parcours type emprunté par un entrepreneur au moment de démarrer une entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'ASC 23

Figure 10 Nature des objectifs fixés par les entrepreneurs au moment du démarrage de la production maraîchère en ASC, 2008 24

Figure 11 Nature des difficultés rencontrées par les entrepreneurs au moment de démarrer leur production maraîchère en ASC, 2008 25

Figure 12 Nature des stratégies utilisées par les entrepreneurs pour surmonter les défis rencontrés au moment de démarrer leur production maraîchère en ASC, 2008 26

Figure 13 Composition des revenus bruts des entreprises du groupe de tête selon les différentes sources de revenus, 2008 61

Figure 14 Utilisation du revenu brut des entreprises du groupe de tête 62

Figure 15 Coûts variables des entreprises du groupe de tête par hectare 63

Figure 16 Coûts fixes des entreprises du groupe de tête par hectare 65

Liste des tableaux

Tableau I	Atteinte des prévisions de départ pour les principaux objectifs inclus dans le plan d'affaires des entrepreneurs maraîchers en ASC, 2008	25
Tableau II	Principales caractéristiques des différents groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2008	30
Tableau III	Nombre de partenaires et nombre d'hectares en culture pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	31
Tableau IV	Nombre de paniers produits par chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	32
Tableau V	Revenu de la vente de légumes pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	32
Tableau VI	Données sur la livraison de paniers pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	34
Tableau VII	Données sur les heures travaillées pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	35
Tableau VIII	Données sur le bilan des entreprises pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009	35
Tableau IX	Endettement par panier produit	36
Tableau X	Productivité du capital et dépenses en machinerie par panier	36
Tableau XI	Fonds de roulement	37
Tableau XII	Pourcentage de charges	38
Tableau XIII	Écart de bénéfice d'exploitation	41
Tableau XIV	Données sur la livraison	41
Tableau XV	Prix des formats de paniers	42
Tableau XVI	Coût des achats de fruits et de légumes	43
Tableau XVII	Description de l'utilisation des terres pour différents groupes d'entreprises	45
Tableau XVIII	Comparaison entre deux tailles d'entreprises	46
Tableau XIX	Bilan au coût d'acquisition amorti au 31 décembre 2008	48
Tableau XX	Objectifs et défis liés aux stratégies d'achat et de location	49

Tableau XXI	Valeur moyenne des investissements réalisés au démarrage selon les catégories d'actifs pour les entreprises ayant participé à l'enquête	51
Tableau XXII	Description de certains actifs à moyen et à long terme des entreprises ayant participé à l'enquête	52
Tableau XXIII	Temps alloué aux travaux par les entreprises du groupe de tête	54
Tableau XXIV	Temps alloué aux travaux par les entreprises de 250 partenaires ou moins et les entreprises de plus de 250 partenaires	56
Tableau XXV	Revenus et coûts des entreprises du groupe de tête de l'enquête	60
Tableau XXVI	Description des produits et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête	61
Tableau XXVII	Description des coûts variables et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête	64
Tableau XXVIII	Description des coûts fixes et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête	66

Faits saillants

Description des entreprises

Au Québec, près de 100 entreprises pratiquent l'agriculture soutenue par la communauté (ASC).

La majorité des entreprises en ASC ayant participé à la préenquête téléphonique étaient en activité depuis moins de 10 ans (71 %), alors que 42 % d'entre elles n'avaient pas atteint les 6 années d'existence.

En 2008, 88 % des entreprises maraîchères diversifiées commercialisant selon la formule de l'ASC avaient une production de type biologique.

Le quart (26 %) des entreprises pratiquant l'ASC interrogées commercialisaient leurs légumes uniquement au moyen de la vente de paniers. Les entreprises utilisaient généralement deux modes de commercialisation; certaines en combinaient jusqu'à cinq.

L'utilisation d'un kiosque de vente à la ferme ou la location d'un emplacement dans un marché public sont les modes de mise en marché les plus souvent utilisés en complément à la commercialisation selon la formule de l'ASC.

En 2008, près des deux tiers des entreprises en ASC (65 %) avaient des revenus bruts de moins de 100 000 $. La vente de légumes frais (paniers et autres) correspondait, en moyenne, à 93 % des revenus bruts de l'entreprise.

Démarrage des activités

La grande majorité (95 %) des producteurs maraîchers commercialisant selon la formule de l'ASC se sont établis en démarrant leur propre entreprise.

Pour le succès du démarrage de l'entreprise, les entrepreneurs rencontrés mentionnent l'importance de se doter d'une solide formation et d'approfondir ses connaissances à l'égard des techniques de production et de planification technique et financière. Il importe également d'acquérir de l'expérience sur le terrain, de s'entourer d'un solide réseau de services-conseils et d'assurer une bonne gestion de son projet.

La plupart des entrepreneurs rencontrés (85 %) ont élaboré un plan d'affaires pour leur projet d'ASC. Celui-ci s'est révélé important, principalement au moment d'entreprendre une démarche de financement auprès d'une institution financière, puisqu'il démontrait le sérieux de l'entrepreneur et la viabilité de son projet.

L'analyse des états financiers des entreprises en activité depuis cinq ans ou moins révèle que 50 % d'entre elles ont réalisé un bénéfice d'exploitation positif dès la première année. Après deux ans de production, 80 % d'entre elles obtenaient également ce résultat.

100
ENTREPRISES PRATIQUENT L'AGRICULTURE SOUTENUE PAR LA COMMUNAUTÉ (ASC), AU QUÉBEC

50%
L'ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS DES ENTREPRISES EN ACTIVITÉ DEPUIS CINQ ANS OU MOINS RÉVÈLE QUE 50 % D'ENTRE ELLES ONT RÉALISÉ UN BÉNÉFICE D'EXPLOITATION POSITIF

Points critiques pour la rentabilité de l'entreprise

Les entreprises pratiquant l'ASC ont cultivé des légumes sur une superficie moyenne de 4 hectares en 2008. Toutefois, un peu plus de la moitié des entreprises cultivaient 3 hectares ou moins.

Près de la moitié (48 %) des revenus bruts de l'entreprise sont utilisés pour payer les coûts variables. Parmi les coûts variables, les dépenses les plus importantes, en moyenne, sont les salaires des employés (44 % des coûts variables).

Au cours d'une année, en moyenne huit personnes, toutes catégories confondues, travaillent dans l'entreprise.

En général, la production de légumes permet la commercialisation de paniers pour environ 60 partenaires à l'hectare. Les entreprises du groupe de tête[1] parviennent à produire des légumes pour fournir plus de 75 partenaires à l'hectare.

Au moment du démarrage, la location de terres cultivées permet de réduire des deux tiers l'investissement de départ, l'investissement moyen passant de 300 000 $ à 100 000 $.

Les entreprises du groupe de tête se distinguent par une meilleure efficacité, réduisant le temps de travail par panier et donc le poste de dépenses lié aux salaires.

De plus, elles contrôlent mieux l'activité de livraison, ce qui diminue les dépenses en carburant. Elles ont également une structure de production plus efficace, c'est-à-dire des rendements supérieurs à l'hectare, ce qui accroît les revenus complémentaires tirés de la vente de légumes autrement qu'en panier.

Les entreprises du groupe de tête planifient mieux l'activité de livraison en ayant deux fois moins de points de chute que les entreprises du groupe de fin; elles parcourent en moyenne 4 000 km de moins annuellement.

En moyenne, les entreprises du groupe de tête ont 236 partenaires. Elles cultivent sur 3 hectares près de 40 variétés de légumes et quelques fruits.

Dans l'échantillon d'enquête, 75 % des entreprises du groupe de tête sont en activité depuis cinq ans ou moins, ce qui démontre qu'il est possible, dans ce secteur, d'atteindre rapidement une certaine rentabilité (revenus supérieurs aux dépenses).

La productivité des cultures s'avère un point critique pour la rentabilité de l'activité de production : la tenue rigoureuse d'un registre des cultures est une méthode de gestion essentielle pour évaluer la productivité des cultures en production diversifiée.

44%

LES DÉPENSES LES PLUS IMPORTANTES, EN MOYENNE, SONT LES SALAIRES DES EMPLOYÉS (44 % DES COÛTS VARIABLES).

LES ENTREPRISES DU GROUPE DE TÊTE SE DISTINGUENT PAR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ, RÉDUISANT LE TEMPS DE TRAVAIL PAR PANIER. ELLES CONTRÔLENT MIEUX L'ACTIVITÉ DE LIVRAISON ET ONT DES RENDEMENTS SUPÉRIEURS À L'HECTARE.

1. Groupe de tête : les 8 entreprises dont le bénéfice d'exploitation était le plus élevé parmi les 20 qui ont été étudiées pour l'analyse des données technico-économiques.

Introduction

Favoriser l'établissement de jeunes agriculteurs et le succès des nouvelles entreprises agricoles est une priorité pour le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation; c'est pourquoi, dans le cadre de sa Politique jeunesse, le Ministère vise à déterminer les conditions de succès du démarrage d'entreprise dans différents secteurs de production et à rendre accessible l'information pouvant appuyer les jeunes entrepreneurs dans la planification de leur projet.

L'achat de produits locaux connaît un certain engouement au Québec. Du même coup, le mode de mise en marché dit d'agriculture soutenue par la communauté (ASC) bénéficie actuellement d'un intérêt grandissant de la part des entrepreneurs souhaitant s'établir en agriculture.

L'ASC permet aux citoyens de devenir partenaires d'une ferme locale en achetant à l'avance des paniers de légumes produits dans le respect de l'environnement et livrés chaque semaine à un point de chute prédéterminé.

Afin de planifier le démarrage d'une entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'ASC, les jeunes entrepreneurs ont accès à plusieurs sources d'information technique. L'organisme Équiterre, entre autres, a fait paraître quelques ouvrages intéressants tels que *Je cultive, tu manges, nous partageons : guide de l'agriculture soutenue par la communauté*, qui détaille les différents aspects de la formule de l'ASC (récemment mis à jour aux Éditions Berger sous le titre *L'agriculture soutenue par la communauté*), ainsi que le *Guide de gestion globale de la ferme maraîchère biologique et diversifiée*[2], qui s'intéresse aux questions de nature technique. La consultation de chacun de ces outils permet de clarifier certains aspects du projet.

Le présent document, basé principalement sur divers constats issus d'une enquête réalisée auprès d'entreprises maraîchères en 2008 (annexe I), vise donc à offrir une source d'information complémentaire aux entrepreneurs qui s'engagent sur cette voie.

Le *Guide technico-économique de démarrage de l'entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'agriculture soutenue par la communauté* propose d'abord une brève description des entreprises maraîchères diversifiées exploitées activement en 2008 et commercialisant des légumes selon la formule de l'ASC. De plus, divers éléments ayant conduit et préparé les entrepreneurs à s'établir dans ce secteur y sont détaillés. Ensuite, les aspects technico-économiques de l'entreprise maraîchère en ASC sont abordés au moyen des résultats des entreprises du groupe de tête. Pour terminer, le document suggère des pistes de réflexion pour un entrepreneur engagé dans la planification économique d'un projet en ASC.

À la suite de la lecture de ce document, les entrepreneurs qui planifient un projet de démarrage devraient être plus en mesure de visualiser l'entreprise qu'ils désirent mettre en place et de jeter les bases d'un scénario réaliste considérant les investissements, les objectifs de revenu, la taille de l'entreprise et le temps à consacrer aux travaux quotidiens.

2. Anne Weill et Jean Duval (Bio-Action), *Guide de gestion globale de la ferme maraîchère biologique et diversifiée*, 2009.

1. Description des entreprises et constats sur le parcours d'établissement des entrepreneurs pratiquant l'agriculture soutenue par la communauté

1. Description des entreprises et constats sur le parcours d'établissement des entrepreneurs en agriculture soutenue par la communauté

Une préenquête téléphonique réalisée en octobre 2008 ainsi qu'une enquête complémentaire réalisée en 2009 ont permis de dresser et de dégager des constats sur les entreprises qui commercialisent des légumes frais selon la formule de l'ASC ainsi que sur leur parcours d'établissement.

Les données qui suivent sont donc parfois représentatives des 77 entreprises du secteur interrogées au moment de la préenquête, ci-après nommées « groupe des 77 », et d'autres fois représentatives des 20 entreprises ayant participé à l'enquête complémentaire, ci-après appelées « groupe des 20 ».

1.1 Description des entreprises en agriculture soutenue par la communauté

1.1.1 Une nouvelle tendance chez les jeunes entrepreneurs

La commercialisation au moyen d'un réseau d'ASC est une tendance récente au Québec. Les entreprises qui adoptent cette mise en marché sont jeunes. Des 77 entreprises maraîchères commercialisant selon la formule de l'ASC interrogées à l'occasion de la préenquête téléphonique, 70 % étaient en activité depuis moins de 10 ans, alors que près de la moitié d'entre elles (41 %) n'avaient pas atteint les 6 années d'existence (figure 1).

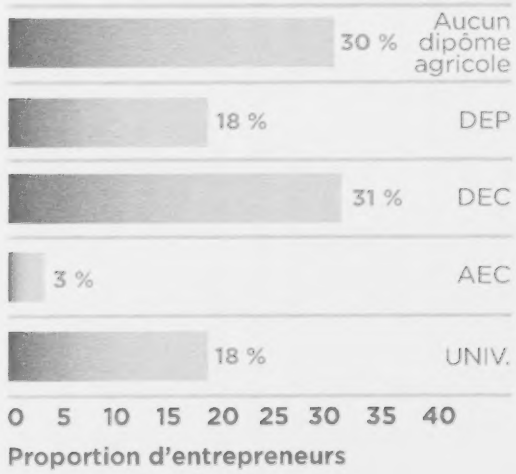
Figure 1 – Année de démarrage des activités des entreprises commercialisant des légumes frais en ASC, 2008

Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

1.1.2 Des entreprises dirigées par des entrepreneurs bien formés

Les défis que pose l'exploitation d'une entreprise maraîchère diversifiée justifient de se doter d'une solide formation. Parmi les actionnaires principaux, 70 % détiennent un diplôme spécialisé en agriculture. Par ailleurs, la majorité (52 %) des actionnaires principaux possédaient, au moment de l'enquête, un diplôme d'études collégiales (DEC) ou une formation supérieure. Selon ces diplômés, l'utilité de la formation se rapporte principalement aux techniques de production, mais aussi à la comptabilité, à la gestion ainsi qu'à la mise en marché. Bref, la formation poursuit un objectif de développement des compétences tant en gestion d'entreprise agricole qu'en production maraîchère.

Figure 2 – Plus haut diplôme agricole détenu par les entrepreneurs en ASC, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

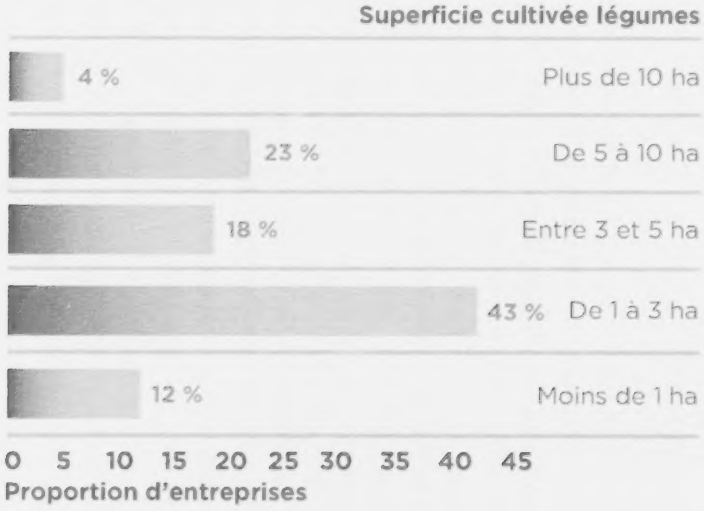
Il est à noter que 95 % des détenteurs d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) sont spécialisés en production horticole. Pour ce qui est des détenteurs de DEC, 52 % ont étudié en techniques de production horticole et de l'environnement (TPHE) et 44 % en gestion et exploitation de l'entreprise agricole (GEEA), alors que 75 % des diplômés universitaires ont un baccalauréat en agronomie.

Le programme de formation le plus complet pour un futur gestionnaire d'entreprise agricole est celui menant au DEC en gestion et exploitation de l'entreprise agricole (couramment désigné par le sigle GEEA). Ce programme suivi à temps plein est d'une durée de trois ans et est offert dans plusieurs établissements collégiaux, dont le cégep de Victoriaville, qui propose en outre l'option de production légumière et fruitière biologique. En plus d'intégrer le développement des compétences en gestion d'entreprise, le cursus de GEEA propose aux étudiants de s'engager activement dans l'élaboration d'un plan d'affaires pour leur projet d'entreprise tout en bénéficiant d'un accompagnement pédagogique. Pour en savoir davantage sur les programmes d'études en agriculture et les activités de formation offertes, consultez le site Web suivant : http://formationagricole.com/.

1.1.3 Les superficies cultivées : variables et de petite taille

En moyenne, les entreprises pratiquant l'ASC ont cultivé des légumes sur 4 hectares en 2008. Un peu plus de la moitié de ces entreprises cultivaient 3 hectares ou moins (figure 3). Près de la moitié (49 %) des entreprises prévoyaient augmenter leur superficie en légumes dans un horizon de cinq ans.

Figure 3 – Superficie cultivée en légumes par les entreprises pratiquant l'ASC, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

La superficie moyenne de terres louées était de 3 hectares. Environ le tiers des entreprises (36 %) produisaient sur des terres en location, ce qui limitait leur investissement en capital. Le quart (25 %) des entreprises qui cultivaient des terres en location louaient la totalité de leur superficie cultivée. Chez les entreprises qui possédaient une partie de leurs terres cultivées, la superficie en location représentait en moyenne 45 % de la superficie cultivée.

1.1.4 Comment faciliter la planification des cultures et l'écoulement des récoltes

L'un des grands défis de la production maraîchère diversifiée est la planification de la production (choix et quantité des semis, échelonnement de la saison de récolte, rotation des cultures, etc.). Au moment de planifier la production, il faut considérer la culture de certains légumes et herbes incontournables. Ceux-ci sont produits par plus de 90 % des producteurs : haricot, courge, chou, laitue, tomate, rutabaga, oignon, betterave, carotte, concombre, brocoli, persil et basilic.

Divers équipements ou outils facilitent la planification des cultures et la gestion des produits récoltés. Par exemple, plus des trois quarts (77 %) des entreprises avaient à leur disposition un entrepôt pour les légumes. Cet entrepôt était réfrigéré dans 83 % des cas. Cet équipement facilite l'étalement de la livraison de certains légumes et produits. Également, 62 % des entreprises tenaient un registre de quantité et de rendement pour chacun des légumes produits dans le but d'évaluer leur productivité[3].

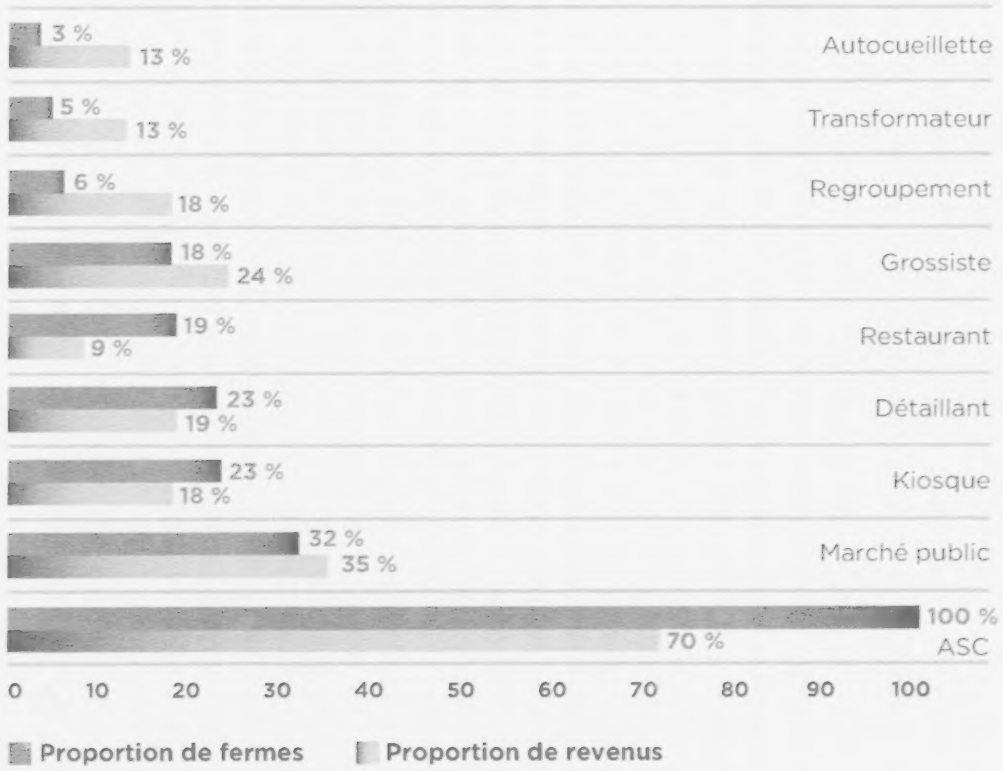
3. Pour plus d'information, il est recommandé de consulter des ouvrages de référence tels que ceux réalisés par Denis La France, *Culture biologique des légumes* et Eliot Coleman, *Winter Harvest Handbook*, *Four season harvest*, *The new organic grower*.

1.1.5 Les différents modes de mise en marché des légumes

L'ASC représente le mode de commercialisation le plus important pour les entreprises du groupe des 77 : il constitue, en moyenne, 70 % du revenu de ces entreprises maraîchères (figure 4). Les entreprises commercialisant leurs produits uniquement selon la formule de l'ASC sont toutes en activité depuis cinq ans ou moins (mises en place depuis 2004).

L'ajout d'un deuxième mode de mise en marché se fait habituellement par la suite pour accroître les revenus des entreprises.

Figure 4 – Modes de mise en marché utilisés : pourcentage d'entreprises et proportion des revenus qu'ils représentent pour les entreprises pratiquant l'ASC, 2008

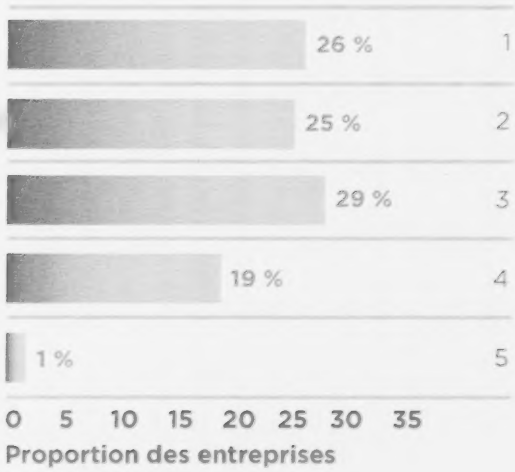


Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

L'enquête a permis de répertorier neuf canaux de distribution des légumes produits par l'entreprise maraîchère (figure 5). Le quart (26 %) des entreprises maraîchères commercialisant selon la formule de l'ASC interrogées à l'occasion de la préenquête téléphonique utilisaient uniquement l'ASC comme mode de commercialisation. En moyenne, les entreprises adoptaient deux modes de commercialisation et certaines en utilisaient jusqu'à cinq.

Équiterre coordonne le réseau des fermes en ASC, qui a pour but d'appuyer les entreprises qui en font partie sur le plan des outils de démarrage, du partage des connaissances ainsi que sur celui de la promotion auprès du grand public. L'organisme offre également un service d'appui aux entrepreneurs en démarrage. Pour en savoir davantage sur le service offert par Équiterre aux entreprises qui pratiquent l'ASC, consultez le site Web suivant : http://www.equiterre.org/solution/devenir-fermier-de-famille.

Figure 5 – Nombre de modes de mise en marché des légumes utilisés par les entreprises pratiquant l'ASC, 2008



Note : Lorsque le nombre de modes de mise en marché est 1, il s'agit de l'ASC uniquement. Deux modes de mise en marché et plus témoignent de la combinaison de l'ASC et d'un ou plusieurs autres modes, par exemple les marchés publics ou les grossistes. Cette combinaison peut différer d'une entreprise à l'autre.

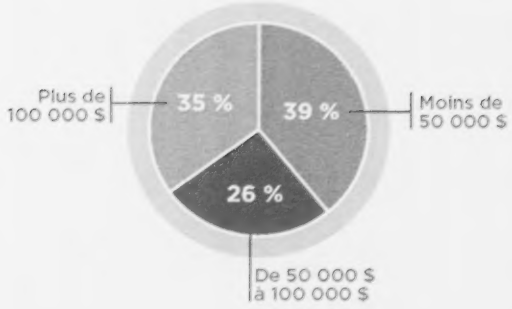
Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

Selon l'analyse des résultats de l'enquête, il peut être avantageux de combiner plus d'un mode de mise en marché pour diversifier les revenus. L'utilisation d'un kiosque de vente à la ferme ou la location d'un emplacement dans un marché public permettraient d'écouler les surplus de production. D'ailleurs, ces deux modes de mise en marché sont les plus utilisés en complément à la commercialisation selon la formule de l'ASC, soit respectivement par 23 % et 32 % des entreprises. Ces modes de mise en marché donnent de la visibilité à l'entreprise et contribuent au recrutement de nouveaux partenaires.

1.1.6 Les revenus bruts de la vente de légumes et de l'emploi extérieur

En 2008, près des deux tiers des entreprises en ASC (65 %) avaient des revenus bruts de moins de 100 000 $ (figure 6). En moyenne, la vente de légumes frais correspondait à 93 % des revenus bruts de l'entreprise.

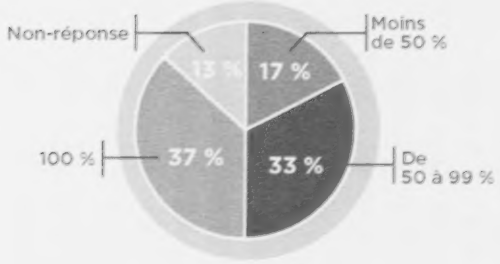
Figure 6 – Répartition des entreprises pratiquant l'ASC par strates de revenus bruts, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

La production de légumes frais génère de 50 % à 100 % du revenu personnel de 70 % des entrepreneurs. La majorité (61 %) des entrepreneurs du secteur exploitent leur entreprise à temps plein et n'ont pas recours à un second emploi. Par ailleurs, ce recours à un second emploi est plus présent chez les entrepreneurs en activité depuis peu. En effet, 49 % des entrepreneurs étant dans les affaires depuis 2002 ou après ont occupé un emploi extérieur à leur entreprise en 2008 (figure 7).

Figure 7 – Proportion du revenu personnel des entrepreneurs tiré de l'entreprise pratiquant l'ASC, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

Plus des deux tiers (68 %) des entrepreneurs ont mentionné avoir une source de revenus autre que la production de légumes frais. Parmi ces autres sources de revenus, on trouve : un autre revenu familial (58 %), un autre emploi rémunéré (46 %) ou une autre production agricole (15 %). Le revenu de l'entreprise de légumes frais correspond, en moyenne, à 73 % du revenu annuel personnel des entrepreneurs.

1.2 Parcours d'établissement des entrepreneurs pratiquant l'agriculture soutenue par la communauté

1.2.1 Le mode d'entrée en agriculture soutenue par la communauté : le démarrage d'une entreprise ou l'implantation d'activités de production de légumes frais

La grande majorité (95 %) des producteurs maraîchers commercialisant selon la formule de l'ASC se sont établis en démarrant une nouvelle entreprise. Ces entreprises ont majoritairement amorcé leurs activités en produisant des légumes frais, alors que 5 % d'entre elles ont plutôt commencé par une autre production avant d'ajouter les légumes frais à leurs activités. Cette production initiale est d'ailleurs toujours maintenue par certaines de ces entreprises.

Démarrer une nouvelle entreprise exige beaucoup de planification. Il faut d'abord trouver un lieu de production et prévoir la construction de bâtiments ou l'aménagement de bâtiments existants. Il est essentiel de bien maîtriser son projet pour trouver le financement ou les subventions nécessaires à la réalisation du montage financier. Presque tous les entrepreneurs en ASC (96 %) ont planifié activement le démarrage de leur entreprise avant de commencer leurs activités. Les résultats de l'enquête révèlent que, pour la moitié d'entre eux (53 %), cette planification s'est étalée sur une année ou moins, alors que la durée idéale de planification se situerait, selon eux, autour de deux ans.

Les conseillers régionaux en relève et en formation du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ainsi que ceux de La Financière agricole et des centres locaux de développement (CLD) sont en mesure d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans la réflexion entourant la préparation de leur projet d'établissement. Ils peuvent les aider à préciser leur projet et à établir un plan d'action, en plus de les adresser aux services-conseils appropriés et de les informer sur les aides financières auxquelles ils pourraient avoir droit.

Plusieurs services sont à la disposition des entrepreneurs pour les appuyer dans la planification et le démarrage de leurs activités de production maraîchère. Savoir s'entourer d'un bon réseau de services-conseils et prendre le temps de valider son projet d'établissement permet d'épargner temps et argent en évitant des erreurs coûteuses. Certains de ces services sont d'ailleurs gratuits ou proposés à un tarif très abordable. De plus, Équiterre offre un réseau d'appui, des occasions d'acquisition de connaissances et d'expériences ainsi qu'un programme de mentorat.

Pour en savoir davantage sur les services-conseils existants, consultez le site Web suivant : http://www.agriconseils.qc.ca/.

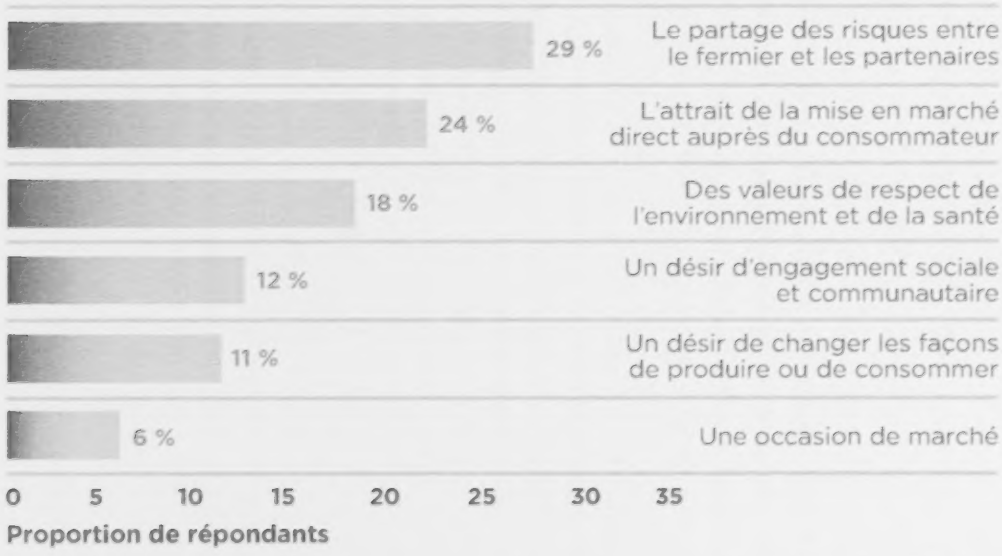
1.2.2 Les motivations des entrepreneurs : le mode de vie et les valeurs de la formule de l'agriculture soutenue par la communauté

En concevant son projet d'entreprise, l'entrepreneur doit s'interroger sur ses motivations afin de s'assurer que l'agriculture correspond à ses aspirations personnelles. Devenir agriculteur, c'est non seulement adopter une carrière, mais aussi choisir un mode de vie. Plus de la moitié des producteurs rencontrés (53 %) ont réalisé leur projet d'entreprise avec leur conjoint ou leur conjointe. Bien que ce mode de vie comprenne plusieurs avantages, tels que la liberté d'être son propre patron, le plaisir de travailler la terre, la proximité du lieu de travail et de la résidence qui facilite la conciliation travail-famille, il comprend aussi certaines contraintes. L'obligation d'adapter sa vie personnelle au rythme des travaux, qui peut s'avérer intense pendant la saison de production, en est une. Il importe donc de se questionner sur le temps que l'on est prêt à consacrer à l'entreprise, sans oublier d'évaluer les répercussions du projet sur les membres de la famille.

L'ASC représente également en soi un mode de vie particulier. Il est nécessaire de créer un lien privilégié avec ses partenaires tout en valorisant leur engagement dans le projet et en acceptant de s'adapter à leurs exigences. C'est d'ailleurs principalement l'attrait des valeurs de ce type d'agriculture qui conduit les entrepreneurs à adopter la formule de l'ASC (figure 8).

Les partenaires de l'ASC sont des citoyens qui établissent une relation de partenariat avec des « fermiers de famille » en achetant une part de récolte qui leur sera livrée chaque semaine sous forme de paniers à des points de chute déterminés. Source : Équiterre, www.equiterre.org.

Figure 8 – Principale raison ayant motivé le choix d'adopter la commercialisation selon la formule de l'ASC, 2008



Source : Compilation des réponses au questionnaire complémentaire rempli par les 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Équiterre propose de nombreux outils qui permettent de se familiariser avec la philosophie de l'ASC. Consultez le site Web de l'organisme pour plus d'information : http://www.equiterre.org/projet/agriculture-soutenue-par-la-communaute.

1.2.3 Le contact avec la réalité du secteur

Le futur entrepreneur devrait non seulement avoir de bonnes connaissances théoriques, mais également acquérir une solide formation pratique. Cette expérience sur le terrain peut être acquise de différentes manières, par exemple grâce à un emploi d'été ou à des stages effectués dans des entreprises bien établies. Avant de s'établir, 85 % des entrepreneurs ayant participé à l'enquête technico-économique (le groupe des 20) avaient acquis une expérience pratique qui s'est avérée utile au démarrage de leur entreprise. Il s'agissait d'une expérience de travail (71 %) ou d'un stage (36 %) dans une ferme biologique (43 %), parfois hors du Québec (43 %).

Avant d'investir dans le secteur maraîcher, il est souhaitable de planifier des visites d'entreprises déjà actives dans ce secteur ou d'effectuer un stage pour prendre part aux différentes activités afférentes à la production, cela pour s'assurer d'être bien au fait du quotidien d'un producteur maraîcher. Il s'agit de créer une occasion d'apprentissage unique, de prendre connaissance de l'ensemble des tâches liées à la gestion de la production et de se familiariser avec leur exécution. De plus, visiter différents lieux de production et discuter avec les producteurs pour connaître leurs bons et moins bons coups permet de valider ses choix et de bénéficier de l'avantage de l'expérience. Ces initiatives sont en fait un investissement en temps qui contribue à la bonne planification du projet. Elles pourront être complétées par la lecture de documents spécialisés en production maraîchère.

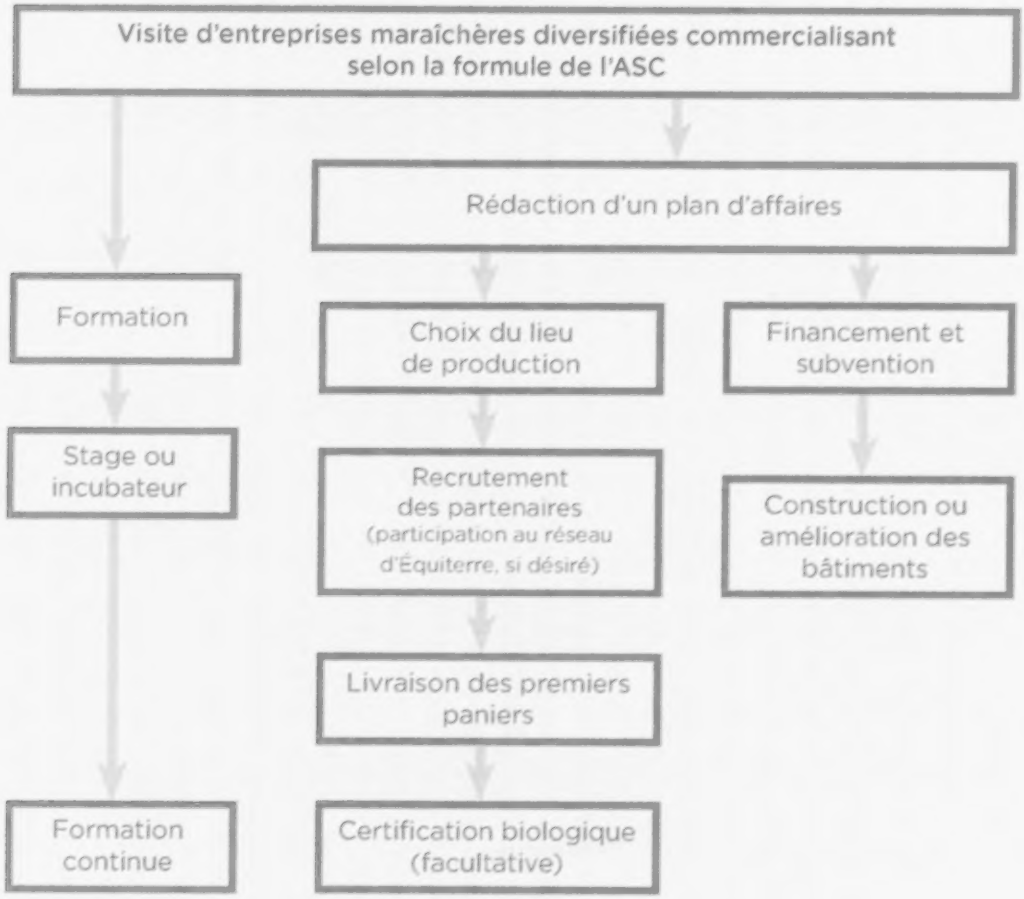
Mentionnons qu'il est également possible de mettre en pratique ses connaissances en gestion et en production par l'intermédiaire d'un incubateur d'entreprises. Au Québec, il existe quelques incubateurs d'entreprises maraîchères qui permettent de tenter l'expérience de la gestion d'une entreprise en ASC à petite échelle et à moindre coût. Généralement, ces organismes mettent à la disposition des participants des actifs qu'ils pourront partager pour effectuer individuellement, sur une parcelle de terre, leurs activités de production et de mise en marché. Les participants ont ainsi l'occasion de mettre sur pied une microentreprise sans avoir à acquérir d'actifs agricoles. Dans la majorité des cas, ils peuvent en outre bénéficier des conseils d'un réseau de professionnels prêts à les aider à réaliser leur projet. L'incubateur accompagne les participants pour une période d'au plus cinq ans, pendant laquelle ils pourront planifier le démarrage de leur propre entreprise.

Parmi les incubateurs pouvant accueillir des projets en ASC, mentionnons la plate-forme agricole biologique du Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDETAO), le cégep de Victoriaville, l'incubateur d'entreprises maraîchères biologiques du Centre de formation agricole de Mirabel (CFAM) et le Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook (CIARC) en Estrie.

1.2.4 Le plan d'affaires : essentiel pour concrétiser ses réflexions

La rédaction d'un plan d'affaires constitue un geste concret et indispensable en vue de la réalisation du projet. Cette étape très importante pourra d'ailleurs s'étaler sur plusieurs mois. La majorité des entrepreneurs rencontrés (85 %) ont élaboré un plan d'affaires pour leur projet en ASC. Ils mentionnent que cet outil de planification a été utile non seulement pour obtenir du financement et des subventions, mais aussi pour structurer la réflexion entourant la définition de leurs attentes et de leurs objectifs personnels. De plus, le plan d'affaires leur a permis de dégager une vision claire de leur entreprise.

Figure 9 – Parcours type emprunté par un entrepreneur au moment de démarrer une entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'ASC

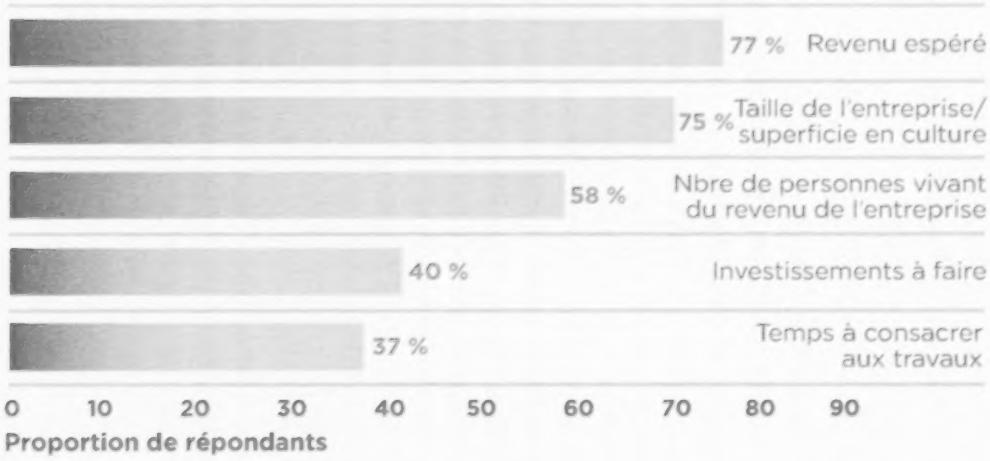


Source : Compilation des réponses au questionnaire complémentaire rempli par les 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

1.2.5 Établir les bons objectifs de départ

La réflexion entourant l'élaboration d'un plan d'affaires amène les entrepreneurs à se fixer des objectifs. Parmi ceux-ci, le revenu espéré et la taille de l'entreprise au moment du démarrage de la production sont ceux que considèrent principalement les entrepreneurs (figure 10). Les objectifs liés au temps à consacrer aux travaux ont été pris en compte par un faible pourcentage d'entrepreneurs; pourtant, en ASC, ces objectifs sont non négligeables.

Figure 10 – Nature des objectifs fixés par les entrepreneurs au moment du démarrage de la production maraîchère en ASC, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

La planification demeure un exercice théorique et, en cours de route, il peut être nécessaire de revoir ses prévisions à la lumière de faits nouveaux. Le plan d'affaires est donc un outil de travail évolutif. Ainsi, 53 % des entreprises considèrent avoir atteint les objectifs qu'elles s'étaient fixés au moment de planifier leur démarrage, alors que 14 % ne les ont pas atteints et que 33 % les ont atteints partiellement. Les prévisions de départ en matière de nombre de paniers livrés ont été majoritairement atteintes ou dépassées (82 %), ce qui laisse croire que le marché ne serait pas encore saturé (tableau I).

Tableau I – Atteinte des prévisions de départ pour les principaux objectifs inclus dans le plan d'affaires des entrepreneurs maraîchers en ASC, 2008

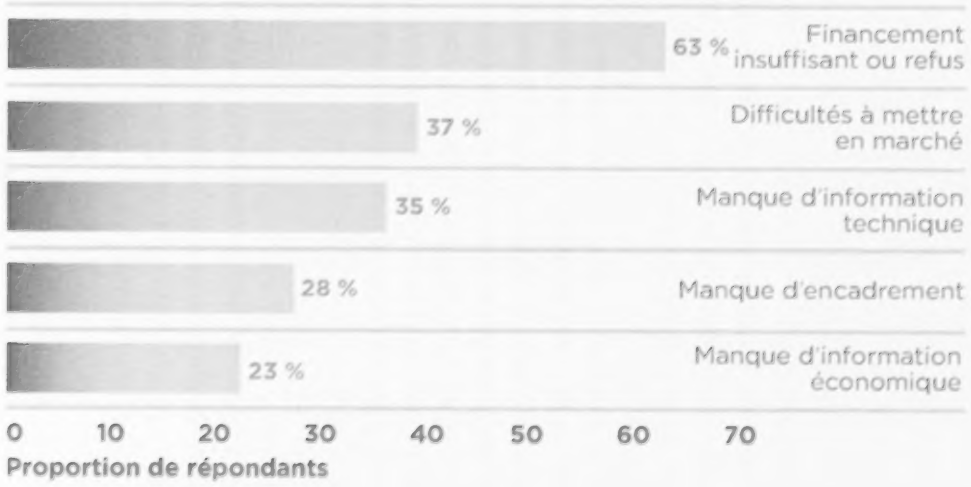
NATURE DE L'OBJECTIF	NON ATTEINTES	ATTEINTES	DÉPASSÉES
Nombre de paniers livrés	18 %	41 %	41 %
Superficie en culture	24 %	41 %	35 %
Revenu espéré	12 %	70 %	18 %

Source : Compilation des réponses au questionnaire complémentaire rempli par les 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

1.2.6 Les difficultés rencontrées et les stratégies adoptées

Plus de trois entrepreneurs sur quatre (78 %) mentionnent avoir rencontré des difficultés au moment de leur établissement (figure 11).

Figure 11 – Nature des difficultés rencontrées par les entrepreneurs au moment de démarrer leur production maraîchère en ASC, 2008

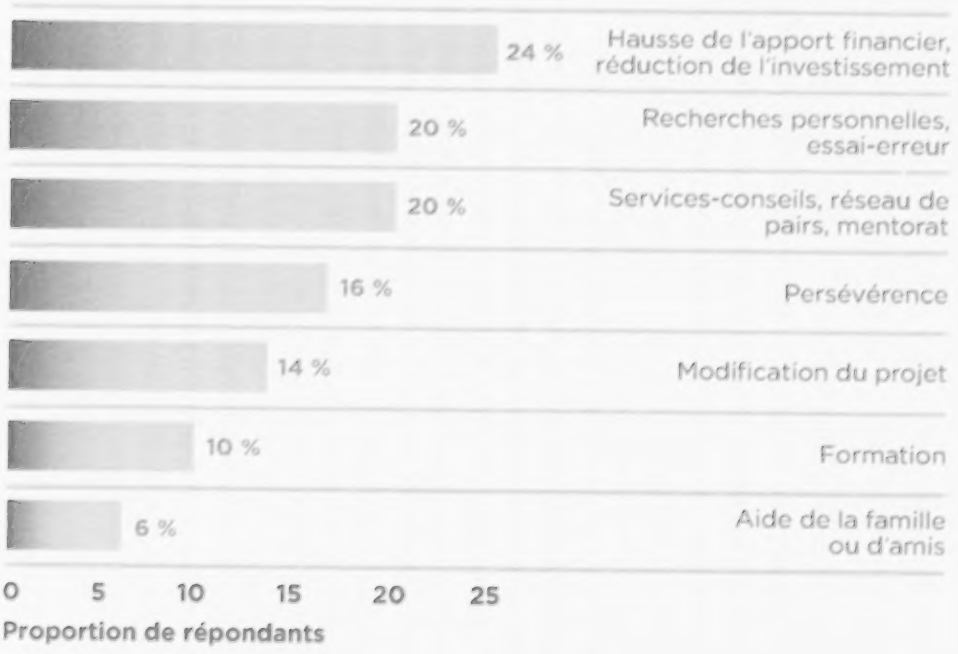


Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

Près des trois quarts (72 %) des répondants mentionnent qu'ils auraient eu besoin de plus d'information, en particulier sur les aspects suivants : la planification financière (47 %), les techniques de production (44 %), la gestion de l'entreprise (33 %) et la mise en marché ou le marketing (25 %).

Différentes stratégies ont été adoptées pour surmonter ces difficultés (figure 12).

Figure 12 – Nature des stratégies utilisées par les entrepreneurs pour surmonter les défis rencontrés au moment de démarrer leur production maraîchère en ASC, 2008



Source : Compilation des résultats des 77 répondants à la préenquête téléphonique en octobre 2008.

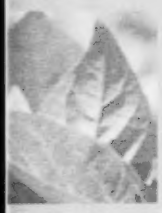
Bien que seulement 6 % des entreprises aient mentionné l'aide de la famille comme une stratégie ayant permis de surmonter les difficultés de la période de démarrage, il reste que la majorité des entrepreneurs (60 %) ont pu compter sur un appui familial. Dans 9 % des cas, les proches parents étaient agriculteurs. Cet appui a pris la forme de main-d'œuvre (65 %), d'une aide financière (63 %), d'un don ou d'un prêt d'actifs (33 %) et de conseils pour l'élaboration du projet (24 %).

Selon les entrepreneurs rencontrés, le succès du démarrage de l'entreprise repose sur une solide formation, l'approfondissement de ses connaissances à l'égard des techniques de production, la planification technique et financière, l'acquisition d'expérience, la constitution d'un solide réseau de services-conseils et une bonne gestion du projet. De plus, pour réussir, un nouvel entrepreneur pratiquant l'ASC devrait avoir le sens de l'organisation (gestion multitâche) et développer ses qualités personnelles, en particulier sa détermination, sa débrouillardise et sa polyvalence, en plus d'être visionnaire.

Le Réseau québécois des joyeux maraîchers écologiques (RJME) est un regroupement d'entrepreneurs qui échangent sur des préoccupations communes par courriel et à l'occasion de rencontres bisannuelles. L'objectif du RJME est de « [r]épondre aux besoins techniques et humains rencontrés par les petites fermes maraîchères écologiques qui commercialisent de façon directe et locale durant les diverses étapes de leur développement ». Pour en savoir davantage sur le RJME, consultez le site Web suivant : http://agroecogigi.com/reseaux/.

Une fois leur entreprise établie, les entrepreneurs ont aussi la possibilité de recourir aux services d'un mentor par l'intermédiaire du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, qui offre un service de mentorat à très faible coût dans toutes les régions du Québec. Le mentoré pourra alors discuter de son entreprise et obtenir l'appui d'un entrepreneur expérimenté dans ses décisions d'affaires. Ce contact privilégié lui permettra sans aucun doute de parfaire ses habiletés de gestion.

Pour en savoir davantage sur le service de mentorat pour entrepreneurs de la Fondation de l'entrepreneurship, consultez le site Web suivant :http://www.entrepreneurship.qc.ca.



2. Pistes pour atteindre la rentabilité : analyse comparative du groupe des 20

2. Pistes pour atteindre la rentabilité : analyse comparative du groupe des 20

L'analyse des résultats technico-économiques des entreprises commercialisant des légumes selon la formule de l'ASC met en évidence des points critiques à considérer pour la rentabilité de l'entreprise. La productivité, le contrôle des coûts variables, l'efficacité des opérations et la satisfaction de la clientèle sont des pistes qui méritent l'attention quotidienne du gestionnaire et qui sont incontournables pour le futur entrepreneur engagé dans la planification de son projet d'affaires.

La comparaison des résultats technico-économiques des entreprises est présentée sous la forme d'une analyse comparative. Il s'en dégage différents points critiques à considérer pour atteindre la rentabilité (revenus supérieurs aux dépenses). Les différents groupes d'entreprises comparées ont été formés selon :

1. La performance des entreprises sur le plan du bénéfice d'exploitation, soit les entreprises du groupe de tête et les entreprises du groupe de fin;
2. Le nombre d'années d'exploitation, soit les entreprises en activité depuis cinq ans ou moins et les entreprises en activité depuis plus de cinq ans;
3. La taille des entreprises, soit les entreprises comptant 250 partenaires ou moins et celles en ayant plus de 250.

Ce document offre aux producteurs des indications économiques afin d'alimenter leur réflexion et la rédaction de leur plan d'affaires. Rappelons toutefois que plusieurs intervenants (agronomes, conseillers en production, en gestion financière et autres) du milieu sont prêts à les aider à valider leurs projections et à les appuyer dans le choix d'une stratégie d'investissement.

2.1 Groupes d'entreprises et caractéristiques (groupe des 20)

L'analyse comparative des résultats des entreprises de l'échantillon d'enquête met en évidence, pour différents critères, les résultats des entreprises du groupe de tête, des entreprises en activité depuis cinq ans ou moins et des entreprises du groupe de fin. D'abord, une brève description des caractéristiques de ces groupes d'entreprises est proposée (tableau II).

Le groupe de tête

Huit entreprises forment le groupe de tête. Cinq d'entre elles sont en activité depuis cinq ans ou moins et trois cultivent des terres en location. La superficie moyenne cultivée par ce groupe est de 3,04 hectares. Deux de ces entreprises ont plus de 250 partenaires. La vente de paniers représente 68 % de leurs revenus. Les entreprises du groupe de tête se distinguent par une meilleure efficacité quant à plusieurs aspects technico-économiques.

Les entreprises de cinq ans ou moins

Les résultats des entreprises de cinq ans ou moins sont révélateurs de ceux des entreprises en démarrage de l'échantillon. Ce groupe compte 10 entreprises, dont 5 qui cultivent des terres louées. La superficie moyenne cultivée est de 2,88 hectares. Deux entreprises de ce groupe comptent plus de 250 partenaires. La vente de paniers représente 71 % de leurs revenus. La plupart (80 %) des entreprises de cinq ans ou moins ont un bénéfice d'exploitation supérieur à 10 000 $ par hectare. Toutefois, l'efficacité du travail est à améliorer : le temps moyen travaillé par hectare est en effet supérieur à celui des deux autres groupes représentés dans cette section.

Le groupe de fin

Les résultats des entreprises du groupe de fin permettent de déterminer des aspects technico-économiques à améliorer. Ce groupe compte sept entreprises, dont une seule cultive des légumes sur des terres louées. Toutes les entreprises de ce groupe cultivent une superficie supérieure à 3 hectares. Plus de la moitié de ces entreprises ont plus de 250 partenaires. Plus de 80 % de leurs revenus proviennent de la vente de paniers.

Tableau II – Principales caractéristiques des différents groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2008

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Nombre d'entreprises dans le groupe	7	10	8
Pourcentage d'entreprises qui cultivent des terres louées	14 %	50 %	38 %
Superficie moyenne cultivée	5,05 ha	2,88 ha	3,04 ha
Pourcentage d'entreprises ayant plus de 250 partenaires	57 %	20 %	25 %
Pourcentage des revenus provenant de la vente de paniers	Plus de 80 %	71 %	68 %

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

2.2 Analyse comparative des résultats des entreprises de l'échantillon d'enquête

La comparaison des résultats des entreprises du groupe de tête avec ceux des entreprises du groupe de fin et des entreprises en activité depuis cinq ans ou moins permet d'apprécier les éléments qui les distinguent et d'observer les stratégies adoptées par les différents groupes concernant les points critiques qui influent sur l'atteinte de la rentabilité.

2.2.1 La productivité, l'élément clé de la rentabilité de l'entreprise

La productivité est un élément critique pour la rentabilité de l'entreprise, puisqu'elle est directement liée à la taille de l'entreprise (superficie en culture), au nombre de paniers produits et aux revenus générés.

La taille des entreprises

Le nombre d'hectares de légumes cultivés définit généralement la taille de l'entreprise. L'analyse comparée des différents groupes d'entreprises met en évidence la productivité supérieure des entreprises du groupe de tête.

Les entreprises du groupe de tête cultivent en moyenne 3 hectares. La superficie en culture est sensiblement la même pour les entreprises de cinq ans ou moins. Toutefois, le groupe de fin cultive une superficie 67 % plus grande (5 hectares).

Or, bien que les entreprises du groupe de fin comptent un plus grand nombre de partenaires que les autres groupes, leur ratio de partenaires par hectare est nettement inférieur. Ainsi, les entreprises du groupe de tête comptent 78 partenaires par hectare, celles du groupe des cinq ans ou moins, 72, et celles du groupe de fin, 55.

Tableau III – Nombre de partenaires et nombre d'hectares en culture pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Nombre de partenaires (moyenne)	278	207	236
Nombre de partenaires (hiver)	30	31	65
Nombre d'hectares de légumes en culture	5,05	2,88	3,04

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Le nombre de paniers produits

Les entreprises du groupe de tête produisent un nombre supérieur de paniers par hectare, soit 51 % de plus que le groupe de fin. Les entreprises de cinq ans ou moins produisent à 10 % près la même quantité de paniers par hectare que le groupe de tête et 37 % plus de paniers par hectare que les entreprises du groupe de fin.

Tableau IV – Nombre de paniers produits par chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Nombre de paniers livrés	6 928	5 417	6 295
Nombre de paniers par hectare	1 372	1 880	2 070

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Un revenu influencé par la taille des paniers et le type de marché

Le niveau de productivité des entreprises du groupe de tête leur permet non seulement d'augmenter leur nombre de paniers à l'hectare, mais aussi de faire des paniers de plus grand format[4] et d'exploiter d'autres canaux de mise en marché pour leurs légumes. Les entreprises de ce groupe misent en priorité sur la vente de paniers de gros calibre (plus de paniers moyens que de petits). En effet, 37 % de leurs paniers sont petits, alors que c'est le cas de 59 % des paniers des entreprises du groupe des cinq ans ou moins et de 49 % de ceux des entreprises du groupe de fin.

La comparaison des revenus provenant de la vente de paniers place les entreprises du groupe de tête au sommet avec un peu plus de 30 000 $ par hectare. Les entreprises de cinq ans ou moins arrivent au deuxième rang avec un peu moins de 30 000 $ par hectare. Il est à noter que le groupe des cinq ans ou moins vend ses paniers de calibre moyen et gros 1 à 2 $ de plus que ceux des entreprises des autres groupes.

Tableau V – Revenu de la vente de légumes pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Revenu de vente de paniers ($/ha)	26 150	29 201	31 161
Revenu de vente d'autres marchés ($/ha)	5 159	11 860	16 187
Paniers petit format/ total paniers d'été (%)	49	59	37

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

4. Le petit panier équivaut à la quantité de légumes répondant aux besoins moyens d'une personne, le panier moyen, à la quantité de légumes appropriée aux besoins moyens de deux personnes, et le gros ou grand panier, à la quantité de légumes convenant aux besoins moyens d'une famille composée de deux adultes et deux enfants.

Selon les résultats de l'enquête, les entreprises de cinq ans ou moins tirent un bénéfice d'exploitation de la vente de légumes. Dès les premières années d'exploitation, elles réalisent près de 10 000 $ de revenu par hectare de plus que les entreprises du groupe de fin. L'analyse des états financiers des entreprises de cinq ans ou moins révèle que 50 % d'entre elles ont réalisé un bénéfice d'exploitation dès la première année d'exploitation. Cette proportion s'élève à 80 % après deux ans de production. De plus, la plupart des entreprises de ce groupe ont doublé leur revenu de ventes de légumes et ont continué à investir pour améliorer leurs infrastructures dans les années suivant le démarrage de leurs activités.

Le niveau de productivité des entreprises de cinq ans ou moins leur permet, comme aux entreprises du groupe de tête, d'exploiter un autre moyen de commercialisation de leurs légumes. La vente en kiosque à la ferme et la location d'un emplacement dans un marché public sont les modes de commercialisation complémentaires les plus souvent utilisés. Ces modes facilitent l'écoulement des surplus de production et étalent la récolte des légumes sur toute la semaine (les livraisons de paniers se font habituellement la semaine, alors que les marchés publics sont plutôt ouverts les fins de semaine). Il faut prévoir, pour un emplacement de vente dans un marché public, un coût de location pouvant varier de 500 $ à 5 000 $ selon la période d'utilisation et l'emplacement. De plus, alors que l'ASC permet d'écouler les produits en moyenne 20 semaines par année en période estivale, le marché public et le kiosque à la ferme étirent la saison avec la vente directe de produits de cultures hâtives ou tardives.

Ces options de mise en marché, rendues possibles, notamment, par les rendements plus élevés obtenus, génèrent des revenus supplémentaires et peuvent améliorer la rémunération du gestionnaire et de sa famille. La majorité des gestionnaires du groupe de tête s'impliquent à temps plein dans leur entreprise et en tirent un revenu suffisant pour en vivre. La vente de légumes correspond à 100 % du revenu personnel pour les trois quarts des gestionnaires du groupe de tête. L'autre quart compte sur un second emploi duquel ils tirent de 30 à 40 % de leur revenu.

2.2.2 L'efficacité dans le contrôle des coûts variables

Les activités de livraison

Les données recueillies au cours de l'enquête montrent que le nombre de points de chute et la livraison effectuée par le propriétaire et sa famille sont des éléments qui influent sur la performance de l'entreprise. La planification du temps et des coûts liée à la livraison des paniers doit constamment être revue.

Les entreprises du groupe de tête ont deux fois moins de points de chute que celles du groupe de fin et elles parcourent, en moyenne, 4 000 km de moins par année. En moyenne, les entreprises du groupe de tête livrent à trois points de chute; les entreprises de cinq ans ou moins ont quatre points de chute, alors que celles du groupe de fin en ont huit. Les entreprises du groupe de tête sont donc plus efficaces en ce qui a trait au nombre d'heures de livraison et au coût de carburant par partenaire.

Tableau VI – Données sur la livraison de paniers pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Nombre de points de chute (par semaine)	8	4	3
Heures de livraison propriétaire et famille/heures de livraison totales (%)	28	55	65
Heures de livraison par partenaire	3	2,4	1
Coût de carburant par partenaire ($)	34	25	20

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Occasionnellement, si les rendements le permettent, certaines entreprises étirent la période de livraison en offrant des paniers d'automne livrés pendant deux ou trois semaines supplémentaires. De plus, le quart (25 %) des entreprises rencontrées a recours à la livraison régulière de paniers d'hiver[5]. Cette livraison s'étale sur 10 semaines et représente en moyenne 25 % du revenu de la vente de paniers de ces entreprises. Certaines entreprises ont adopté la production de paniers d'hiver comme stratégie de fidélisation des partenaires, d'autres comme mode de rétention de leur main-d'œuvre qualifiée (en offrant un emploi sur une plus longue période), mais la plupart le font pour générer des revenus à un autre moment de l'année (automne).

Les opérations ou le travail

L'efficacité des opérations est un aspect de la planification et de la gestion qui influe sur le niveau de performance des entreprises analysées. Les premières années d'exploitation d'une entreprise demandent beaucoup d'investissement en heures travaillées. Les entreprises qui produisent selon le modèle de l'ASC ne font pas exception. À ce chapitre, les entreprises de cinq ans ou moins obtiennent de moins bons résultats, ce qui les place derrière les entreprises tant du groupe de tête que du groupe de fin. En effet, pour les entreprises de cinq ans ou moins, le propriétaire et sa famille investissent un nombre d'heures 6 % supérieur à celui travaillé dans les entreprises du groupe de fin et 17 % plus d'heures que dans les entreprises du groupe de tête.

Le nombre d'heures totales par panier (y compris les heures travaillées par le propriétaire, la famille et les employés) est sensiblement le même pour les entreprises de cinq ans ou moins et celles du groupe de fin. Les entreprises du groupe de tête obtiennent les résultats les plus intéressants à ce chapitre. Étant donné que les entreprises de cinq ans ou moins et celles du groupe de tête allouent une portion de leurs heures travaillées à une autre forme de mise en marché, cela améliore grandement les revenus dégagés de la culture de légumes.

5. Le panier d'hiver se compose en partie de légumes de conservation produits et entreposés par l'entreprise, de produits transformés et de quelques légumes achetés.

Tableau VII – Données sur les heures travaillées pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Heures totales travaillées	10 126	7 951	7 740
Heures travaillées, propriétaire et famille	4 775	5 086	4 328
Heures travaillées par panier	1,4	1,5	1,2

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

2.2.3 L'avoir des propriétaires

Bien que la valeur des actifs des entreprises du groupe de tête soit analogue à celle des entreprises de cinq ans ou moins, les entreprises du groupe de tête affichent un niveau d'endettement à l'hectare inférieur de près de la moitié à celui des autres entreprises. La situation financière de ces dernières n'est pas compromise pour autant, le niveau d'endettement des jeunes entreprises étant souvent plus élevé dans les premières années d'activité.

Tableau VIII – Données sur le bilan des entreprises pour chacun des groupes d'entreprises utilisés pour l'analyse comparative des résultats, 2009

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Actif par hectare cultivé ($)	38 350	51 141	50 934
Passif par hectare cultivé ($)	37 965	37 364	19 352
Avoir du propriétaire (%)	1	27	62

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Même si les entreprises du groupe de fin sont dans les affaires depuis plus longtemps que les entreprises de cinq ans ou moins, elles sont plus endettées que les jeunes entreprises. Cela compromet leur capacité à réinvestir pour l'acquisition de nouveaux actifs.

2.3 Des indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise

2.3.1 L'endettement par panier

Premier indicateur intéressant, le ratio d'endettement par unité de production[6] (endettement par panier) permet de comparer le niveau d'endettement qu'exige des entreprises de chaque groupe chaque panier produit.

6. Le passif à court terme additionné au passif à moyen et à long terme, le tout divisé par le nombre de paniers produits.

Tableau IX – Endettement par panier produit

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Endettement par panier produit ($/panier)	32	23	12

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Les entreprises du groupe de tête et du groupe des cinq ans ou moins affichent un endettement par panier inférieur à celui des entreprises du groupe de fin. Ce fait, combiné à celui que ces entreprises tirent de la vente de légumes sur d'autres marchés des revenus additionnels supérieurs à ceux obtenus par le groupe de fin, explique en bonne partie les meilleurs résultats des entreprises de ces deux groupes.

2.3.2 La rentabilité de l'actif

Autre indicateur pertinent, la productivité du capital[7] rend compte de l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs pour générer ses revenus.

Les entreprises du groupe de tête génèrent plus de revenus avec moins d'investissement. Leur revenu brut pour chaque dollar d'actifs atteint au moins 0,15 $ de plus que celui des deux autres groupes.

Comparativement aux autres productions agricoles, les entreprises en ASC demandent peu d'investissement pour produire un dollar de revenu brut.

En ce qui a trait au ratio des dépenses en machinerie par panier, les entreprises du groupe de tête démontrent une meilleure gestion que les autres dans l'utilisation de leurs équipements et de leur machinerie. Cette meilleure gestion permet d'économiser 0,28 $ par panier. Les entreprises de cinq ans ou moins arrivent, quant à elles, dernières concernant les dépenses en machinerie par panier. L'achat de petits outils ou de matériel pour modifier les instruments aratoires ainsi que l'achat de véhicules usagés qui demandent beaucoup d'entretien les premières années peuvent expliquer une partie de ces résultats.

Tableau X – Productivité du capital et dépenses en machinerie par panier

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Revenu brut par dollar d'actifs ($)	1,02	1,01	1,17
Dépenses en machinerie par panier ($)	1,56	1,80	1,28

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

7. Les revenus bruts divisés par les actifs à moyen et à long terme moins les actifs personnels.

2.3.3 Le fonds de roulement (actif à court terme/passif à court terme)

Disposer d'un fonds de roulement suffisant au moment de démarrer l'entreprise est primordial pour pallier les imprévus et pour permettre à l'entreprise de faire face à ses obligations financières lorsqu'elles arrivent à échéance. Selon la formule de l'ASC, les partenaires déboursent, dès le printemps et avant même les premières livraisons, une partie ou la totalité du montant dû pour la saison. Cette pratique aide l'entreprise à couvrir les frais engagés en début de saison.

Une attention particulière devrait être accordée au ratio du fonds de roulement en cours d'année pour anticiper les périodes plus critiques. Lorsque celui-ci est inférieur à 1, l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidités pour s'acquitter de ses obligations.

Chez les entreprises des trois différents groupes, les actifs à court terme varient peu. C'est plutôt le passif à court terme qui fluctue et qui a un effet sur le ratio du fonds de roulement des différents groupes d'entreprises. Ainsi, les entreprises de cinq ans ou moins, qui ont un passif à court terme 2,5 fois plus élevé que le groupe de tête, obtiennent un ratio du fonds de roulement près de la norme. Cependant, il semble que les entreprises du groupe de fin obtiennent un ratio encore moins élevé.

Tableau XI – Fonds de roulement

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Fonds de roulement[8]	0,45	0,96	3,00

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

2.3.4 L'efficacité technico-économique (pourcentage de charges)

L'efficacité technico-économique passe par une bonne gestion des dépenses (charges). Ce critère mesure la capacité de l'entreprise à transformer ses facteurs et moyens de production (intrants) en produits vendus (extrants). Plus le pourcentage est faible, plus l'entreprise est efficace.

$$\textbf{Pourcentage de charges} = \frac{\text{charge totales - salaires - coût de la vie - intérêts à moyen et à long terme - amortissement}}{\text{Produits totaux}}$$

Afin de bien comparer les entreprises entre elles, on ne tient compte, pour le calcul de ce ratio, que des charges de production.

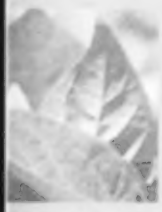
8. Ratio du fonds de roulement (actif à court terme/passif à court terme) : ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières de l'année dans le cas où elle ne générerait pas de revenus. Il devrait se situer entre 1 et 2.

Le groupe de tête se démarque avec 20 % moins de dépenses que le groupe de fin, et ce, que l'on tienne compte ou non du salaire des employés. Les entreprises de cinq ans ou moins se situent entre ces deux groupes. Par contre, lorsque l'on ajoute les salaires, le pourcentage de charges augmente moins pour les cinq ans ou moins que pour les deux autres groupes. Cette différence peut s'expliquer par le fait que, généralement, les gestionnaires en démarrage investissent plus de temps dans l'entreprise les premières années et réduisent ainsi l'apport des employés.

Tableau XII – Pourcentage de charges

	GROUPE DE FIN	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS	GROUPE DE TÊTE
Pourcentage de charges	57,6 %	47,8 %	37,8 %
Pourcentage de charges avec les salaires des employés	89,7 %	63,3 %	59,8 %

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.



3.Bien définir ses objectifs : une des clés du succès du démarrage

3. Bien définir ses objectifs : une des clés du succès du démarrage

Les objectifs poursuivis par le projet d'établissement doivent être réalistes sur les plans humain et financier, puisqu'ils auront un effet à court, à moyen et à long terme sur l'entreprise.

Au moment de préciser son projet d'entreprise, l'entrepreneur doit bien définir les quatre objectifs principaux suivants : le revenu espéré, la taille de l'entreprise, les investissements nécessaires au démarrage et le temps à consacrer aux travaux. Ces quatre objectifs étant étroitement liés, il revient à chaque entrepreneur de déterminer lequel aura la priorité en fonction de ses motivations et de ses besoins.

Pour fixer le point de départ de sa planification, l'entrepreneur doit évaluer lequel des objectifs poursuivis est le plus limitant. S'agit-il du fait que le revenu de l'entreprise devra faire vivre la famille, d'un lieu de production que l'entrepreneur possède déjà et désire valoriser, de la somme qui peut être investie ou du temps que l'entrepreneur est prêt à consacrer à son entreprise? L'élément déterminant variera d'un projet à l'autre, et c'est ce qui le caractérisera tout particulièrement.

3.1 Objectif de revenu

Si le point de départ de la planification est la détermination d'un revenu nécessaire pour satisfaire aux obligations financières minimales du gestionnaire, l'objectif de revenu primera dans l'élaboration du projet, le but étant d'en vivre.

Des questions à se poser pour définir l'objectif de revenu

- Quels sont, de façon réaliste, mes besoins financiers personnels minimaux?
- Le revenu familial reposera-t-il en totalité sur le revenu de l'entreprise? Si c'est le cas, quels sont les besoins financiers de base de la famille?
- Dans cinq ans, comment auront évolué mes besoins financiers ou ceux de la famille?
- L'entreprise sera-t-elle en mesure de verser un salaire à une main-d'œuvre supplémentaire nécessaire à l'exécution de ses activités?
- Est-ce que mon salaire me permettra d'épargner?

Une fois l'objectif de revenu précisé et énoncé clairement, la taille de l'entreprise pourra être évaluée. Pour déterminer un objectif de revenu réaliste, mentionnons que dans le secteur maraîcher, les entreprises du groupe de tête obtiennent en moyenne un revenu net de 12,18 $ par panier livré ou de 16 255 $ à l'hectare.

Il peut être difficile de dégager le revenu espéré dès la première année d'exploitation d'une entreprise agricole. Généralement, quelques années sont nécessaires pour atteindre le plein potentiel de production. Néanmoins, la formule de l'ASC facilite la planification des revenus. Rappelons que les entreprises rencontrées ont, pour la majorité, atteint, voire dépassé, leur prévision de revenu au démarrage.

De plus, puisqu'en ASC, le nombre de partenaires est connu avant la planification des semis, il est plus facile d'ajuster les coûts en fonction des revenus anticipés. Ainsi, les entreprises du groupe de tête réalisent un bénéfice d'exploitation variant entre 10 000 $ et 32 000 $ à l'hectare, alors que le bénéfice d'exploitation des entreprises de cinq ans ou moins varie entre 0 $ et 32 000 $ à l'hectare.

Tableau XIII – Écart de bénéfice d'exploitation

	GROUPE DE TÊTE	GROUPE DES 5 ANS OU MOINS
Bénéfice d'exploitation avant rémunération du gestionnaire et de sa famille ($/ha)	De 10 000 à 32 000	De 0 à 32 000

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Sur le plan du bénéfice d'exploitation, les entreprises du groupe de tête se démarquent par rapport aux entreprises de cinq ans ou moins grâce aux revenus supplémentaires qu'elles tirent de la vente de légumes au moyen d'autres modes de commercialisation, comme le marché public. Ces ventes complémentaires sont rendues possibles par des rendements supérieurs à l'hectare et par une qualité accrue des légumes récoltés, bref, par une meilleure planification des cultures. La productivité doit être considérée comme un point critique pour la rentabilité de l'entreprise.

Comme mentionné précédemment, l'activité de livraison influe sur la performance des entreprises. En ASC, soit les partenaires passent chercher leur panier hebdomadaire à la ferme, soit l'entreprise les livre à un point de chute. Cette activité de livraison doit être planifiée, sinon elle peut s'avérer coûteuse en temps et en argent selon le nombre de kilomètres à parcourir.

Tableau XIV – Données sur la livraison

	GROUPE DE TÊTE	MOYENNE GROUPE DES 20
Coût du carburant Livraisons et opérations culturales	4 600 $	6 900 $
Nombre de points de chute	3 (dans 1 à 3 villes différentes)	6 (dans 1 à 7 villes différentes)
Distance parcourue annuellement pour la livraison	De 0 à 11 000 km	De 0 à plus de 20 000 km

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Un élément à considérer pour l'atteinte de l'objectif de revenu est le prix de vente des paniers. Pour s'assurer de fixer correctement le prix de vente d'une part de récolte, il est nécessaire de bien évaluer le coût de revient du panier offert. Comme il peut être difficile de calculer le coût de production de chaque légume produit, il est plus commun de fixer le prix de vente du panier en fonction du prix de détail des légumes offerts. L'organisme Équiterre publie d'ailleurs à l'intention de ses membres un bulletin de veille sur les prix. Pour estimer la valeur d'un panier, il s'agit donc d'analyser la composition de différents formats de paniers types offerts tout au long de la saison en fonction des légumes produits et, ensuite, d'attribuer une valeur à chacun des légumes. En multipliant la valeur du panier par le nombre de semaines de livraison, il sera possible d'établir le montant qui devrait être facturé aux partenaires.

Cet exercice est nécessaire pour déterminer la marge de profit que le gestionnaire souhaite obtenir. Il sert aussi à démontrer au partenaire la valeur des produits qu'il recevra, à quel coût et en quelle quantité. Aussi, ultimement, en cas de perte de récolte d'un légume, cette façon de faire permet de connaître la valeur du légume à remplacer, ce qui facilite son remplacement par un autre légume.

Les entreprises offrent jusqu'à trois formats de paniers pour satisfaire aux besoins des partenaires. Ces formats sont fonction du nombre de personnes qui composent le ménage. En fait, 40 % des entreprises rencontrées proposent trois formats, alors que 20 % d'entre elles en offrent un seul.

Tableau XV – Prix des formats de paniers

FORMAT DE PANIERS	INTERVALLE DE PRIX POUR CHAQUE PANIER ($)	INTERVALLE DE PRIX POUR LA SAISON ($)
Petit	De 15 à 22	De 260 à 460
Moyen	De 20 à 32	De 400 à 660
Gros	De 30 à 36	De 500 à 900

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Le format de paniers le plus populaire, offert par 86 % des entreprises, est le format moyen, c'est-à-dire celui qui convient à un ménage composé de 2 à 3 personnes. Les entreprises du groupe de tête livrent plus de paniers de moyen et de gros format.

La souplesse de la formule de l'ASC permet un partage des risques de production entre les producteurs et les partenaires. En effet, les partenaires tolèrent ou acceptent un certain niveau de variation du contenu en légumes du panier et de leur abondance à chaque livraison, selon le moment de la saison ou les aléas climatiques. En général, le panier d'été peut se composer de 6 à 12 légumes choisis qui sont prêts à être récoltés, sur une culture totale atteignant souvent les 35 variétés de légumes, et de quelques fruits. À l'occasion s'ajoutent quelques produits transformés à la ferme. Également, pour contribuer à la satisfaction de la clientèle, les producteurs ont parfois recours à l'achat de produits pour compléter le panier.

Les entreprises du groupe de tête dépensent jusqu'à 7 $ par panier ou jusqu'à 140 $ par partenaire pour l'achat de fruits et de légumes à ajouter aux paniers. C'est le groupe qui dépense en moyenne le moins d'argent par panier pour l'achat de fruits et de légumes.

Tableau XVI – Coût des achats de fruits et de légumes

	GROUPE DE TÊTE	MOYENNE GROUPE DES 20
Achat de fruits et légumes, autres achats pour transformation	1,90 $/panier en 2008	3 $/panier en 2008

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Au cours de mauvaises années de récolte, certaines entreprises de l'échantillon ont déboursé plus de 10 $ par panier, soit plus de 300 $ par partenaire, pour l'achat de fruits et de légumes. Pour s'outiller face à une telle situation, il pourrait être intéressant de constituer un coussin financier. Celui-ci permettrait aux entreprises aux prises avec de mauvais rendements de faire face aux coûts de l'achat de fruits et de légumes nécessaires pour satisfaire leur clientèle. Par contre, la formule de l'ASC stipule un partage des risques entre le producteur et le partenaire. Un contrat entre ces derniers expliquant le partage des risques est donc primordial. En outre, une garantie d'un minimum de produits, même en cas de saison catastrophique, à l'aide d'un approvisionnement chez d'autres producteurs, serait envisageable.

Des outils existants de gestion des risques peuvent aussi être utilisés pour pallier la fluctuation des revenus. Mentionnons les programmes d'autogestion des risques Agri-investissement et Agri-Québec, qui s'adressent aux entreprises agricoles. Ceux-ci permettent aux entreprises agricoles participantes de déposer annuellement une somme dans un compte à leur nom. Elles reçoivent, en contrepartie, une somme équivalente des gouvernements jusqu'à un maximum permis. Ces sommes pourront être retirées en fonction des besoins de l'entreprise.

Pour en savoir davantage sur les programmes de gestion des risques, consultez le site Web suivant : http://www.fadq.qc.ca/assurances_et_protection_du_revenu/agri_investissement_et_agri_quebec/programmes.html

3.2 Objectif de taille de l'entreprise

La taille d'une entreprise pratiquant l'ASC se mesure en fonction du nombre de partenaires et d'hectares en culture. Pour la déterminer, il faut d'abord estimer le nombre de partenaires potentiels en fonction de la proximité d'un marché et ensuite prévoir la superficie de production nécessaire.

Des questions à se poser pour définir l'objectif de taille

La taille de mon entreprise m'est-elle imposée par un facteur quelconque (revenu espéré, temps à consacrer aux travaux, somme pouvant être investie, lieu de production déjà connu, etc.)?

L'emplacement projeté de l'entreprise me permet-il de recruter facilement un certain nombre de partenaires?

Au sujet du nombre de partenaires

En moyenne, les entreprises ayant participé à l'enquête visaient le recrutement d'une cinquantaine de partenaires pendant la première année d'exploitation et ont effectivement recruté 55 partenaires en moyenne. En 2008, les entreprises participantes avaient entre 75 et 650 partenaires. Le recrutement de partenaires s'est effectué rapidement, ce qui laisse croire que le marché n'est pas encore saturé.

Pour démarrer une entreprise commercialisant selon la formule de l'ASC, il est nécessaire d'en faire la promotion auprès de partenaires potentiels. Cela peut s'effectuer de plusieurs manières : distribution, en porte-à-porte ou dans des endroits stratégiques, de dépliants qui présentent l'entreprise et la formule de l'ASC; élaboration d'un site Web (75 % des entreprises rencontrées en ont un); publication d'annonces dans différents médias; adhésion au réseau d'Équiterre. Cet organisme peut notamment aider les entreprises dans la recherche de nouveaux points de chute. La sensibilisation du public et la publicité faites par Équiterre peuvent aider plusieurs entrepreneurs à atteindre assez facilement leur objectif en matière de nombre de paniers produits. Toutefois, pour la plupart, le temps et l'argent consacrés à la promotion détermineront le succès du recrutement. En moyenne, les entreprises participantes ont dépensé 875 $ en publicité en 2008.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles (PADEA) vise à aider les producteurs agricoles à poursuivre l'implantation d'une gestion intégrée et à relever le défi d'une agriculture durable et compétitive au sein de leur entreprise. Les trois organismes responsables des différents axes du programme sont les réseaux Agriconseils (accueil et information concernant les services-conseils aux entreprises), les bureaux régionaux du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (meilleures pratiques de gestion à la ferme) et le Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA) (développement des connaissances et de l'expertise). Ces organismes accompagnent la clientèle agricole selon ses besoins et le stade de vie de l'entreprise.

Une fois la première saison terminée, l'entreprise pourra compter sur le réabonnement d'un certain nombre de partenaires. Une nouvelle clientèle s'ajoutera grâce au phénomène du bouche à oreille. La publicité qu'amènent le point de chute et son emplacement stratégique peut également s'avérer des plus efficaces pour le recrutement de nouveaux partenaires. En moyenne, les entreprises rencontrées estiment le taux de réabonnement de leurs partenaires à 64 %, ce taux variant entre 30 % et 85 % selon les entreprises.

Différentes stratégies sont employées par les gestionnaires pour s'assurer d'un bon taux de réabonnement des partenaires. D'abord, ils doivent veiller à la qualité des produits offerts et à l'uniformité des paniers d'un partenaire à l'autre. De plus, la valeur du contenu du panier doit refléter le prix payé par les partenaires. La plupart des entreprises offrent ce qu'elles appellent un panier d'échange, qui permet aux partenaires de faire quelques substitutions de produits en fonction de leurs goûts personnels. Il s'avère utile d'effectuer un suivi auprès des partenaires qui décident de ne pas renouveler leur abonnement. En effet, bien qu'un certain nombre d'entre eux abandonnent la formule parce qu'elle ne leur convient pas, les raisons invoquées par d'autres pourraient permettre à l'entreprise de dégager des pistes d'amélioration. Être à l'écoute des besoins des partenaires (ex. : avoir un congé de panier ou une substitution de produits) est sans doute la meilleure façon d'assurer la réussite du projet. Les clients insatisfaits ont souvent plus à enseigner que les clients satisfaits.

Au sujet de la superficie de culture

En général, il est possible de récolter suffisamment de légumes pour répondre à la demande de plus de 60 partenaires à l'hectare. D'ailleurs, les entreprises du groupe de tête récoltent, en moyenne, des légumes pour plus de 75 partenaires à l'hectare. Certaines entreprises de l'échantillon comptent même près de 100 partenaires à l'hectare.

Le tableau suivant compare l'utilisation des superficies des entreprises du groupe de tête avec celle des entreprises de petite et de moyenne taille. Les entreprises utilisent les terres à divers usages. La superficie de production doit prévoir la rotation des cultures et l'intégration d'un engrais vert, c'est-à-dire une superficie additionnelle qui demande un investissement supplémentaire.

Tableau XVII – Description de l'utilisation des terres pour différents groupes d'entreprises

	MOYENNE DU GROUPE DE TÊTE (ha)	%	MOYENNE DES 250 PARTENAIRES OU MOINS (ha)	%	MOYENNE DES PLUS DE 250 PARTENAIRES (ha)	%
Terres cultivées en légumes	2,91	20	2,37	16	5,11	19
Engrais vert	1,73	12	0,78	5	2,45	9
Fruits et vergers	0,11	1	0,06	0	0,54	2
Céréales et fourrages	0	0	4,20	29	2,39	9
Boisés	8,79	61	4,88	34	12,77	47
Pâturages et terres en friche	3,22	22	2,21	15	2,31	8
Emplacements (bâtiments, entrée de maison, etc.)	0,71	5	1,36	9	3,80	14
Total	**14,5**	**100**	**14,48**	**100**	**27,19**	**100**
Cultures abritées (m^2)	430		271		609	

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Les entreprises du groupe de tête utilisent une plus grande proportion de leur superficie pour la culture des légumes. En moyenne, elles cultivent des légumes sur 3 hectares et détiennent une superficie totale de 14,5 hectares.

Il est à noter que près de 50 % des entreprises du groupe de fin ont déclaré vouloir investir dans l'achat de structures pour les cultures abritées. Les cultures abritées en tunnels non chauffés et en grands tunnels augmentent les rendements lorsqu'elles sont gérées de façon optimale.

Comparaison de la taille des entreprises

L'exploitation d'une entreprise en ASC implique des défis de gestion liés à la taille. En effet, les résultats de l'enquête ont révélé qu'il est plus facile d'atteindre un certain niveau de performance en exploitant à plus petite échelle, et ce, lorsque les rendements sont au rendez-vous. Ainsi, les entreprises de 250 partenaires ou moins dégagent un bénéfice d'exploitation plus élevé que les entreprises de plus grande taille. Cela peut s'expliquer par le fait que dans de plus grandes entreprises, le gestionnaire devra engager de la main-d'œuvre, confiant à cette dernière différentes tâches pouvant avoir une influence sur la rentabilité de l'entreprise (ex. : perte de rendement ou de sensibilité aux besoins des partenaires).

Tableau XVIII – Comparaison entre deux tailles d'entreprises

	250 PARTENAIRES OU MOINS	PLUS DE 250 PARTENAIRES
Actifs au coût d'acquisition	120 000 $	250 000 $
Nombre d'hectares en légumes	2,4 ha	5,1 ha
Nombre d'hectares total	14,5 ha	27,25 ha
Superficie en serre	270 m^2	600 m^2
Distance parcourue pour la livraison	4 500 km	10 000 km
Temps par panier (de la production des légumes jusqu'à la livraison[9])	1,5 heure	1,0 heure
Coût de la main-d'œuvre par hectare	9 000 $/ha	13 000 $/ha

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Parmi les entreprises participantes, celles qui se distinguent par leurs performances ne sont pas celles qui ont le plus de partenaires ou les plus grandes superficies. Les entreprises du groupe de tête ont commencé leurs activités avec une taille d'entreprise qui leur a permis de bien en maîtriser la gestion. Elles ont par la suite augmenté leur superficie ou leur nombre de partenaires.

Ce qui motive les gestionnaires à accroître la taille de leur entreprise est la volonté d'augmenter leur bénéfice d'exploitation. La croissance de l'entreprise entraîne généralement des changements dans sa structure. Par exemple, l'embauche de main-d'œuvre est parfois nécessaire afin de prendre en charge les tâches ou le volume de travail supplémentaires. Si le gestionnaire maîtrise bien les différents aspects du travail et de la gestion, le temps de travail par panier devrait diminuer, le travail devenant plus efficace. Par contre, les coûts de main-d'œuvre par hectare et par panier augmenteront.

9. Temps par panier : le cumulatif annuel des heures travaillées de toutes les personnes ayant effectué une tâche (rémunérée ou non) liée à l'activité en ASC dans l'entreprise divisé par le nombre de paniers produits.

À titre d'exemple, une entreprise qui cultive des légumes sur une superficie de 2 hectares et dont le gestionnaire et sa famille consacrent près de 3 500 heures aux travaux, auxquelles s'ajoutent 1 200 heures travaillées par un employé, pourrait fournir 150 partenaires et vendre des surplus au marché public. Selon les données recueillies auprès des entreprises du groupe de tête, cette entreprise réaliserait un bénéfice d'exploitation de plus de 30 000 $.

3.3 Objectif d'investissement pour le démarrage des activités

L'investissement de départ engagé pour réaliser le projet varie en fonction des différents choix effectués pour rassembler les actifs nécessaires au démarrage des activités de production. Qu'il s'agisse de louer ou d'acheter une entreprise, de remettre en culture une terre, de faire l'acquisition d'un lot certifié biologique, d'acquérir un bâtiment, de s'équiper de machinerie ou d'un véhicule de livraison, toutes ces options influent sur le coût d'acquisition de l'entreprise.

Des questions à se poser pour définir l'objectif d'investissement

- Quelle est la somme (épargne, subventions, autres) dont je dispose pour constituer la mise de fonds nécessaire à l'achat de mon entreprise?
- Ma mise de fonds me permet-elle d'envisager l'achat des actifs de l'entreprise ou dois-je plutôt opter pour la location?
- Dans quelle région ou quelle ville suis-je prêt à installer mon entreprise, ma résidence?
- Est-ce que j'envisage une production biologique?
- En fonction de la taille projetée de mon entreprise, de quels équipements dois-je planifier l'acquisition dès la première année?

Le tableau suivant présente le bilan au coût d'acquisition au 31 décembre 2008 des entreprises du groupe de tête. La valeur de l'actif est présentée selon le coût d'acquisition amorti. Les données de la colonne intitulée « Exploitation globale » correspondent aux résultats moyens des entreprises étudiées, y compris les actifs personnels tels que la maison et la voiture de l'exploitant. Ces données sont importantes à considérer dans le scénario d'investissement, puisque dans plusieurs cas, la maison fait partie intégrante de l'entreprise. La colonne « Activités en ASC » présente les résultats des entreprises, en dollars par hectare, en excluant la partie personnelle.

Tableau XIX – Bilan au coût d'acquisition amorti au 31 décembre 2008

	GROUPE DE TÊTE (8 ENTREPRISES)		
	EXPLOITATION GLOBALE	ACTIVITÉS EN ASC	
	$	$	$/HA
ACTIFS			
Court terme	21 936	21 162	6 960
Moyen et long terme			
Matériel roulant	25 796	23 749	7 811
Machinerie et équipements	9 820	9 820	3 230
Équipements divers	9 860	9 860	3 243
Bâtiments et résidence	96 695	67 240	22 115
Fonds de terre et boisés	31 071	24 064	7 915
Sous-total	173 243	134 734	44 314
TOTAL DES ACTIFS	195 179	155 896	51 274
PASSIFS			
Marge de crédit	2 463	2 315	761
Comptes créditeurs	5 566	5 232	1 721
Dettes à long terme	66 046	52 298	17 201
TOTAL DES PASSIFS	74 075	59 844	19 683
Avoir propre	121 104	96 052	31 591
TOTAL DES PASSIFS+AVOIR PROPRE	195 179	155 896	51 274

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Les données présentées sont des valeurs moyennes calculées en tenant compte d'entreprises ayant adopté différentes stratégies d'acquisition. Par exemple, certaines entreprises possèdent un fonds de terre et d'autres sont en location. Donc, si l'on utilise ces données pour élaborer un scénario de démarrage d'une entreprise avec un fonds de terre, la donnée de la ligne « Fonds de terre et boisés » sera plus élevée que celle indiquée dans le tableau. La donnée serait nulle dans le cas des entreprises qui démarreraient une production avec un fonds de terre en location. Toutefois, il faudrait considérer une dépense pour cette location.

À propos de la location des actifs

Planifier la location plutôt que l'acquisition des actifs principaux de l'entreprise permet de réduire l'investissement de départ, mais peut toutefois s'avérer coûteux à long terme. Souvent, ceux qui privilégient cette option le font afin d'accorder la priorité aux investissements les plus rentables au moment du démarrage pour ensuite planifier les investissements en fonction de la marge dégagée par les activités de l'entreprise. Toutefois, la location demeure une décision financière et personnelle qui est influencée par différents éléments propres à chacun des projets.

Dans l'échantillon d'enquête, les entreprises ayant opté pour la location ont réduit des deux tiers leur investissement de départ, celui-ci passant de 300 000 $ à 100 000 $. Au moment du démarrage, 57 % des entrepreneurs ont acheté le fonds de terre ou les bâtiments, alors que 43 % ont loué ces actifs.

Néanmoins, plusieurs considèrent que la location doit être une phase de transition à court ou à moyen terme vers l'acquisition des actifs, les frais de location cumulés pouvant facilement égaler ou dépasser le coût d'achat à long terme.

Le coût de location moyen annuel des entreprises rencontrées est de 500 $ l'hectare. En comparaison, le coût d'acquisition moyen des terres est de 6 500 $ l'hectare, soit 600 $ par année en moyenne (pendant 20 ans à un taux d'intérêt de 7 %).

En acquérant l'ensemble des actifs de l'entreprise, le producteur peut apporter toutes les améliorations désirées aux bâtiments et au fonds de terre. Cette stratégie peut également faciliter le financement, puisqu'il sera alors possible d'offrir en garantie les actifs et de répondre aux autres critères pour l'obtention du financement. Par contre, l'achat des actifs est sans aucun doute la stratégie qui requiert le plus grand investissement de départ, ce qui peut constituer un frein important pour les entreprises dont la mise de fonds est limitée et fragiliser leur démarrage.

Tableau XX – Objectifs et défis liés aux stratégies d'achat et de location

ACHAT	LOCATION
Objectifs - Profiter d'une liberté d'action - Faciliter le financement (actifs à offrir en garantie) **Défi** - Recourir au crédit en raison de l'investissement nécessaire (intérêts à payer)	**Objectifs** - Réduire l'investissement de départ - Tester l'intérêt du métier sans trop s'endetter **Défis** - Accepter que les frais de location équivaillent à long terme au prix d'achat, mais sans la valeur de revente - Planifier les améliorations - Accepter l'incertitude en ce qui a trait à l'avenir (limité à la durée du bail) - S'assurer d'avoir un bon contrat (bail)

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Une entente de location exige, de la part du locateur et du locataire, une certaine dose de confiance mutuelle. Il importe en effet que les deux parties s'entendent sur tous les aspects de la location (responsabilité en cas de bris, accès aux bâtiments, droits de passage, accès à l'eau, etc.) et non uniquement sur le loyer. Il existe plusieurs types de contrats de location; il s'agit de choisir celui qui correspond le mieux à ses besoins. La prudence est de mise au moment de la rédaction du bail, de manière que soient pris en considération tous les éléments susceptibles d'entraîner des conflits (améliorations locatives, clauses de résiliation, réparations, paiement des frais d'électricité, des taxes, etc.) et que soit éliminée toute forme d'ambiguïté, d'où l'importance, voire l'obligation, de consulter un notaire. Pour plus d'information, consultez le Guide de rédaction de contrats en milieu agricole : la location et le prêt de la Clinique juridique Juripop, accessible sur le Web suivant : http://www.agrireseau.qc.ca

Le fonds de terre

Le fonds de terre est un investissement qu'il importe de planifier avec soin, puisqu'il s'agit de l'actif sur lequel se construira le projet. Sa qualité et son emplacement détermineront la productivité de l'entreprise maraîchère. Les trois principaux critères de sélection du lieu d'exploitation sont, en ordre d'importance et selon les entreprises rencontrées, la qualité du fonds de terre, l'emplacement et le prix d'achat ou de location de celui-ci.

L'influence de l'emplacement sur le prix d'achat ou de location du fonds de terre n'est pas à négliger. En effet, la valeur de cet actif peut varier grandement d'une région à une autre en fonction de la proximité des grands centres ou du dynamisme régional de l'activité agricole. La distance entre le lieu de production et le lieu de distribution des produits doit également être considérée. Un juste équilibre entre la proximité d'un lieu de distribution, qui diminuera le coût et le temps de livraison, et la proximité des grands centres, qui augmentera sans doute le prix d'achat ou de location de la terre, est à privilégier.

En moyenne, les entreprises ayant participé à l'enquête en 2008 ont investi 6 500 $ l'hectare pour l'acquisition de leur fonds de terre cultivable.

Dans la recherche entourant l'achat d'un fonds de terre à un prix abordable, il peut être tentant d'envisager l'achat d'un lot qui a été abandonné ou qui est en prairie depuis de nombreuses années. En effet, un peu plus de la moitié (59 %) des entreprises ayant participé à l'enquête ont remis en culture une ou des terres qui étaient abandonnées ou en prairie.

Par contre, remettre en culture un lot abandonné pourrait nécessiter des améliorations coûteuses (drainage, chaulage, nivellement, etc.). Le prix seul ne doit donc pas conditionner le choix du lieu de production. Il importe effectivement de réaliser une bonne évaluation du lieu avant de conclure une transaction. Pour bien évaluer la valeur agricole d'un fonds de terre, il vaut mieux consulter quelques ouvrages de référence ou faire appel aux services d'un agronome. Ce dernier pourra déterminer les améliorations qui seront nécessaires et en estimer les coûts.

Par ailleurs, il est faux de croire que le processus de certification biologique est plus facile à mener à bien sur ce type de lot. La qualité de la terre et les utilisations précédentes auront une influence majeure sur le potentiel de conversion de la terre pour y produire des cultures biologiques.

Pour en savoir davantage sur l'évaluation de la qualité agronomique d'un fonds de terre, consultez le *Guide de gestion globale de la ferme maraîchère biologique et diversifiée* (Weill et Duval, 2009)

Bâtiments, machinerie et équipements

Avant l'achat de bâtiments, de machinerie et d'équipements, il importe de s'assurer de pouvoir rentabiliser les investissements en utilisant ces actifs à leur plein potentiel. Il faut éviter de suréquiper l'entreprise et plutôt investir progressivement en achetant des équipements adaptés pour s'assurer de leur efficacité.

Tableau XXI – Valeur moyenne des investissements réalisés au démarrage selon les catégories d'actifs pour les entreprises ayant participé à l'enquête

CATÉGORIE D'ACTIFS	INVESTISSEMENT
Bâtiments et équipements	100 000 $
Matériel roulant	55 000 $
Machinerie de culture	20 000 $
Fonds de terre	50 000 $
Maison principale	50 000 $
Total de l'investissement	**275 000 $**

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Le tableau suivant donne quelques exemples d'achats d'actifs (les plus populaires) effectués par les entreprises ayant participé à l'enquête depuis leur démarrage. Les années de fabrication nous démontrent que peu d'actifs sont acquis à l'état neuf.

Tableau XXII – Description de certains actifs à moyen et à long terme des entreprises ayant participé à l'enquête

	ARTICLE	ANNÉE D'ACHAT	ANNÉE DE FABRICATION	COÛT D'ACHAT MOYEN ($)
Matériel roulant	Tracteur (3 par entreprise en moyenne)	2004	1990	9 000
	Camionnette	2006	2001	14 000
	Camion cube	2005	1999	8 500
Machinerie et équipements	Charrue	2004	1997	500
	Herse	2004	1997	1 100
	Rotoculteur	2003	2000	2 600
	Semoir	2003	1997	1 000
	Épandeur	2005	1996	850
	Sarcloir	2004	2002	1 600
Bâtiments	Serre (100 % des entreprises en possèdent une)	2004	2003	9 000
	Chambre froide (75 % des entreprises en possèdent une)	2003	1994	12 000
	Salle de conditionnement (50 % des entreprises en possèdent une)	2002	1991	26 000

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Évaluer son engagement financier

L'étape cruciale de la concrétisation du démarrage d'une entreprise est le rassemblement des fonds nécessaires à l'investissement de départ. Le montage financier requis pour l'acquisition d'une entreprise agricole résulte d'une part d'autofinancement de l'entrepreneur et d'une part de financements divers.

Le pourcentage d'avoir propre d'une entreprise en démarrage sera probablement plus faible pendant les premières années d'exploitation. Celui-ci dépend d'ailleurs de la mise de fonds à l'achat. Dans l'enquête, le pourcentage d'avoir propre des entreprises de cinq ans ou moins est de 27 %.

La mise de fonds se constitue différemment d'un entrepreneur à l'autre et peut provenir de sources diverses. La part de mise de fonds des producteurs rencontrés représente en moyenne 25 % de l'investissement de départ. L'utilisation d'un fonds d'épargne personnel ou d'un fonds de pension, la vente d'actifs tels qu'une maison ou une entreprise et l'obtention d'un héritage ou d'un don d'un proche sont autant de moyens permettant à l'entrepreneur de constituer sa mise de fonds.

Dans certains cas, l'attribution d'une aide financière sous forme de subvention peut également être considérée comme une mise de fonds par les institutions financières.

Plusieurs types d'aide financière peuvent constituer le montage financier lié au démarrage d'une entreprise agricole par de jeunes entrepreneurs.

Pour en savoir davantage sur les modalités d'application des programmes d'aide financière ainsi que pour connaître les coordonnées de plusieurs organismes qui offrent de l'aide financière à la relève, il est possible de consulter le Répertoire des programmes d'aide financière accessibles pour la relève agricole à l'adresse suivante :

http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/politiquejeunessevolet1/repertoireprogrammes/Pages/repertoireprogrammes.aspx.

L'analyse des entreprises de cinq ans ou moins révèle que le projet de démarrage de 65 % d'entre elles a bénéficié d'une subvention. Lorsque l'on exclut des revenus des entreprises les subventions obtenues en 2008, leur bénéfice d'exploitation diminue, mais demeure. Dans certains cas, ces subventions permettent au gestionnaire de s'impliquer à plein temps dans l'entreprise sans être obligé de recourir à un emploi extérieur pour subvenir aux besoins de sa famille.

Très peu de projets peuvent se réaliser sans l'obtention d'un prêt auprès d'une institution financière. Pour obtenir ce financement, l'entrepreneur devra montrer qu'il est en mesure de fournir une mise de fonds ou des garanties pour son projet. Les caractéristiques entrepreneuriales du promoteur influeront sur l'obtention d'un prêt.

Pour mener à bien une démarche de financement auprès d'une institution financière, il faut se préparer de manière appropriée. C'est à cette étape que le plan d'affaires est important; il est utile pour montrer le sérieux de l'entrepreneur et la viabilité de son projet. Le manque de préparation peut conduire à un refus de financement. Rappelons que près de la moitié (50 %) des entreprises du groupe des 77 ont mentionné avoir rencontré des difficultés au moment d'obtenir du financement.

3.4 Objectif de travail (temps à consacrer aux travaux)

Au moment de démarrer une entreprise, les nouveaux entrepreneurs surestiment souvent les paramètres technico-économiques comme la productivité et la rentabilité. Par contre, ils sous-estiment le temps de travail nécessaire au projet. La planification du projet doit comprendre une évaluation du temps que l'entrepreneur est prêt à consacrer aux travaux quotidiens de l'entreprise ainsi que de la main-d'œuvre requise pour lui prêter main-forte au besoin.

Des questions à se poser pour définir l'objectif de travail

Combien de personnes travailleront à temps plein dans l'entreprise?

Suis-je prêt à travailler sept jours sur sept pour mon entreprise? Est-ce que je dispose d'un remplaçant qui peut travailler les jours où je ne suis pas en mesure de le faire?

Combien d'heures par jour suis-je prêt à consacrer à l'entreprise? À un autre travail? Quel est le temps que je veux consacrer à ma famille? À mes loisirs?

Combien d'employés nécessitera la taille de l'entreprise que je projette?

L'activité en ASC représente plusieurs heures de travail. Le tableau suivant détaille le temps alloué annuellement par les entreprises du groupe de tête à différentes activités.

Tableau XXIII – Temps alloué aux travaux par les entreprises du groupe de tête

GROUPE DE TÊTE (236 PARTENAIRES, 3 HECTARES)				
TÂCHE	PROPRIÉTAIRES ET FAMILLE	SALARIÉS	BÉNÉVOLES	HEURES TOTALES/ha
Travaux de culture et récoltes	2 670 h	2 274 h	607 h	1 826
Gestion	844 h	42 h	111 h	328
Livraison	158 h	62 h	21 h	79
Préparation des paniers	196 h	351 h	-	180
Autres marchés	150 h	-	98 h	81
Heures totales	**4 018 (53 %)**	**2 729 (36 %)**	**837 (11 %)**	**2 494**

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

Au total, l'activité en ASC représente un peu plus de 7 500 heures pour les entreprises du groupe de tête, ou environ 32 heures par partenaire.

Les travaux de culture et de récolte regroupent les tâches nécessitant le plus grand nombre d'heures travaillées non seulement par les propriétaires et la famille, mais aussi par les salariés et les bénévoles, lorsqu'il y en a. Le temps alloué à ces tâches s'élève en moyenne à plus de 1 800 heures par hectare pour les entreprises du groupe de tête.

Les propriétaires et la famille accomplissent la majorité (53 %) des heures travaillées, mais les salariés fournissent une part importante (36 %) des heures nécessaires. Certaines tâches sont réalisées plutôt par les salariés, telle la préparation des paniers, alors que les propriétaires investissent leur temps travaillé dans plusieurs activités, dont la gestion, la livraison et les autres marchés (marché public).

Les propriétaires d'une entreprise vendant des légumes au marché public et leur famille y passent en moyenne 140 heures, ce qui équivaut à 70 % du temps total travaillé au marché public, les 30 % restants étant accomplis par les employés ou les bénévoles.

Les salaires constituent le poste de dépenses le plus important des coûts variables (entre 14 % et 56 % des coûts variables des entreprises du groupe de tête, ce qui représente de 4 500 $ à 105 000 $ par an). La rémunération des employés est en moyenne de 11,20 $ l'heure. Parfois, les modes de rémunération sont divers et non pécuniaires (don de légumes, hébergement, etc.).

Les besoins en main-d'œuvre sont principalement comblés par les employés salariés (29 %), le recrutement des membres de la famille (24 %) et l'accueil de stagiaires rémunérés (24 %). Les entreprises du groupe des 20 mentionnent que plus de la moitié de leurs employés reviennent d'une année à l'autre. Annuellement, les entreprises doivent recruter près de 25 % de leur main-d'œuvre.

Les besoins en main-d'œuvre sont importants, particulièrement en ce qui a trait aux tâches de préparation des cultures, d'entretien et de récolte. Un peu plus de 60 % du temps de travail des entreprises participantes est alloué à ces tâches. Ce sont aussi les tâches pour lesquelles le recrutement est plus difficile. Les travaux quotidiens comprennent également les activités de préparation des paniers et de livraison ainsi que les tâches administratives (comptabilité, paiement de comptes, paie des employés, etc.).

Pour l'ensemble des entreprises rencontrées, la livraison des paniers représente en moyenne 565 heures annuellement, soit 2,2 heures par partenaire. Pour les entreprises du groupe de tête, elle demande 241 heures ou 1,0 heure par partenaire, soit un peu moins de la moitié du temps. La tâche de livraison est habituellement réalisée par les propriétaires et la famille. Les entreprises qui ont plus de 250 partenaires confient parfois une partie de cette tâche à des salariés.

Différentes méthodes de distribution des paniers peuvent être adoptées. Certaines entreprises remettront leurs légumes aux partenaires dans un contenant qui aura été rempli d'avance et qui nécessitera donc un temps de préparation. D'autres adopteront plutôt le style « marché libre-service », où les partenaires composent eux-mêmes leurs paniers selon une liste de produits et une quantité proposée.

Comparaison de la taille des fermes

Le temps alloué à différentes tâches diffère selon la taille de l'entreprise. Que l'entreprise compte 250 partenaires ou moins ou plus de 250 partenaires, les travaux de culture et de récolte nécessitent la plus grande part des heures totales travaillées.

Pour la plupart des tâches, les entreprises de plus de 250 partenaires sont plus efficaces à l'hectare. Toutefois, la préparation des paniers semble demander beaucoup plus de temps à ces entreprises. Effectivement, il n'y a que peu de gains d'efficacité à réaliser dans cette opération (il faut remplir tous les paniers un par un!).

Dans les entreprises de 250 partenaires ou moins, la majorité (57 %) des heures totales travaillées sont effectuées par les propriétaires et la famille, alors que dans les entreprises de grande taille, ce sont les salariés qui effectuent la majorité (49 %) des heures totales travaillées.

Tableau XXIV – Temps alloué aux travaux par les entreprises de 250 partenaires ou moins et les entreprises de plus de 250 partenaires

250 PARTENAIRES OU MOINS (MOYENNE : 153 PARTENAIRES, 2 HECTARES)				
TÂCHE	PROPRIÉTAIRES ET FAMILLE	SALARIÉS	BÉNÉVOLES	HEURES TOTALES/ ha[10]
Travaux de culture et récoltes	2 626 h	1 804 h	643 h	2 410
Gestion	606 h	6 h	148 h	361
Livraison	150 h	30 h	34 h	99
Préparation des paniers	83 h	-	-	39
Autres marchés	179 h	-	130 h	147
Heures totales	**3 644** (56,6 %)	**1 840** (28,6 %)	**949** (14,8 %)	**3 057**
PLUS DE 250 PARTENAIRES (MOYENNE : 483 PARTENAIRES; 5,8 HECTARES)				
Travaux de culture et récoltes	2 803 h	3 685 h	500 h	1 195
Gestion	1 557 h	152 h	-	292
Livraison	180 h	158 h	-	58
Préparation des paniers	535 h	1 405 h	-	332
Autres marchés	64 h	-	-	11
Heures totales	**5 139** (46,6 %)	**5 400** (48,9 %)	**500** (4,5 %)	**1 887**

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

En moyenne, pour les entreprises de l'échantillon d'enquête, chaque employé qui travaille à temps plein dans l'entreprise consacre un peu plus de 1 000 heures aux différents travaux, soit 40 heures par semaine pendant plus ou moins 25 semaines. Quelques employés ponctuels travaillent toutefois de deux à huit semaines.

Dans les entreprises du groupe de tête, en moyenne huit personnes sont à l'œuvre au cours d'une année, y compris le gestionnaire et sa famille. Sept personnes travaillent dans les entreprises de 250 partenaires ou moins, alors que dans les entreprises de plus de 250 partenaires, 15 personnes effectuent les différentes tâches.

10. Pour les besoins de l'analyse, les résultats sont présentés en temps travaillé par hectare plutôt qu'en temps travaillé par partenaire.

3.5 Maintenir le cap sur ses objectifs

Comment suivre l'évolution de ses objectifs? Une fois l'entreprise démarrée, certains objectifs seront atteints, d'autres non. Le gestionnaire devra se doter d'outils afin de faire les choix qui s'imposent. Parmi ces outils, il y a, notamment :

- la comptabilité d'exercice;
- le budget partiel pour les investissements;
- le registre des cultures;
- le registre des heures travaillées.

L'adoption d'une comptabilité d'exercice permet de contrôler plus facilement les revenus et les dépenses de l'entreprise et ainsi de maintenir le cap sur l'objectif de revenu. Suffisamment détaillée, la comptabilité d'exercice est un outil de gestion indispensable. Comme le gestionnaire en production maraîchère gère plusieurs dizaines de milliers de dollars, tenir une comptabilité détaillée ne signifie pas seulement créer plusieurs postes de revenus et de dépenses distincts. Il faut aussi y inscrire les quantités et les montants réels pour assurer un suivi approprié de la situation. Au fil des ans, il sera plus facile de fixer un juste prix de vente des paniers, qui permettra un équilibre entre les attentes des partenaires et le revenu espéré. L'expérience du gestionnaire l'amènera aussi à mieux contrôler les dépenses d'exploitation.

Le contrôle des revenus et des dépenses sera un gage de succès pour les projets d'investissement, au moment de l'expansion de l'entreprise. L'analyse, à l'aide d'un budget partiel, des avantages et des inconvénients d'un investissement tel que l'achat d'un camion de livraison neuf, d'une terre (plutôt que la location) ou d'une salle de conditionnement est nécessaire pour évaluer si le projet permet d'atteindre les objectifs fixés.

Un registre des quantités de légumes cultivés puis récoltés selon les superficies ensemencées est un outil de contrôle des besoins en légumes d'année en année. Cet indicateur de rendement permet au gestionnaire de modifier le choix des cultures en fonction de la demande des partenaires et de l'objectif de taille de l'entreprise. L'ajout d'un registre d'emplacement des parcelles aux fins de rotation optimale est aussi nécessaire.

Le registre des heures travaillées selon les différentes tâches sert à réviser certaines façons de faire en fonction du coût des tâches. Par exemple, au moment de la préparation de différents formats de paniers, ce registre peut amener le gestionnaire à prendre conscience qu'il est préférable de faire un seul format de paniers au lieu de trois.

L'utilisation de ces outils de gestion est nécessaire afin de prendre des décisions éclairées. Créer et tenir à jour ces registres demande du temps, mais s'avère un investissement essentiel et rentable. On peut aussi s'inspirer des outils utilisés par d'autres fermes.

4. Définir le budget prévisionnel : ce que nous enseignent les entreprises du groupe de tête

4. Définir le budget prévisionnel : ce que nous enseignent les entreprises du groupe de tête[11]

L'élaboration d'un budget prévisionnel permettra de prévoir les résultats d'exploitation de l'entreprise à mettre sur pied et d'évaluer la viabilité du projet. Il s'agit d'une section importante à inclure au plan d'affaires avant de présenter son projet aux différents intervenants ainsi qu'aux institutions financières.

Il faut toutefois **rester réaliste** au moment de préparer un budget de démarrage, les performances de l'entreprise au cours des premières années étant souvent plus faibles que les prévisions de départ. L'entrepreneur devrait donc préparer deux scénarios : l'un à l'aide d'un budget prévisionnel optimiste ou **réaliste** lui permettant de voir l'évolution de son projet sur trois ans et l'autre avec un budget prévisionnel **pessimiste** afin de déterminer les limites que l'entreprise peut atteindre en cas d'imprévus.

La section suivante alimentera la réflexion du futur entrepreneur sur la portée économique de son projet d'entreprise. Celui-ci y trouvera de l'information sur les résultats obtenus par les 8 entreprises les plus performantes (groupe de tête) parmi les 20 entreprises rencontrées dans la présente étude.

4.1 Résultats technico-économiques des entreprises du groupe de tête

Les gestionnaires du groupe de tête ont adopté diverses stratégies pour s'établir et rentabiliser leur entreprise. Le tableau suivant présente les éléments de revenu et de coût à considérer pour optimiser les résultats économiques de l'entreprise.

11. Les entreprises du groupe de tête ont été sélectionnées sur la base de leur bénéfice d'exploitation, calculé après l'analyse et l'uniformisation de leurs données économiques.

Tableau XXV – Revenus et coûts des entreprises du groupe de tête de l'enquête

	GROUPE DE TÊTE (8 ENTREPRISES)		
ÉLÉMENT DE REVENU ET DE COÛT	236 PARTENAIRES EN 2008 3,04 HECTARES CULTIVÉS EN 2008		
REVENUS	TOTAL ($)	$/ha	$/Part.
Vente de paniers	94 745	31 161	402
Vente de légumes (détail, kiosque, détaillant)	49 217	16 187	209
Vente d'autres produits et transformation	1 942	639	8
Revenus divers	3 462	1 139	15
Revenus bancaires	149	49	1
Subventions – aide gouvernementale	8 517	2 801	36
Total des revenus	**158 031**	**51 976**	**671**
COÛTS VARIABLES			
Achat de fruits et légumes	7 723	2 540	33
Achats autres pour transformation	109	36	0
Fertilisation ou amendement	3 224	1 060	14
Contrôle phytosanitaire	883	290	4
Semences et plants	4 433	1 458	19
Fournitures et emballages	5 066	1 666	22
Entretien – machinerie et équipements	8 033	2 642	34
Carburant	4 597	1 512	20
Chauffage serre	861	283	4
Électricité	1 551	510	7
Location – fonds de terre et bâtiments	1 544	508	7
Forfait et location (véhicules, équipements, etc.)	1 718	565	7
Frais de vente (Équiterre)[12]	1 638	539	7
Salaire, retenues à la source et CSST	33 019	10 860	140
Intérêts à court terme, intérêts des fournisseurs, frais bancaires	770	253	3
Total des coûts variables	**75 171**	**24 723**	**319**
COÛTS FIXES			
Entretien – bâtiment et fonds de terre	3 149	1 036	13
Assurances (ferme, véhicules, etc.)	1 789	589	8
Frais d'association et de certification	2 513	826	11
Impôt foncier	892	294	4
Intérêts sur emprunts à long terme et assurance vie	3 098	1 019	13
Divers (téléphone, honoraires, fournitures de bureau, immatriculation, etc.)	5 760	1 894	24
Total des coûts fixes	**17 202**	**5 658**	**73**
Amortissement	**11 223**	**3 691**	**48**
Total des coûts	**103 596**	**34 072**	**440**
Bénéfice d'exploitation	**54 435**	**17 904**	**231**

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

12. Note : Les frais de vente (Équiterre) devraient être supérieurs à 15 $ par partenaire, mais dans certains cas, les gestionnaires ont omis d'inscrire ce montant demandé aux partenaires dans les revenus ainsi que la sortie d'argent dans les dépenses. Cette écriture n'occasionne aucune variation des bénéfices.

Des sources de revenus diversifiées

Plus de la moitié des entreprises du groupe de tête commercialisent des légumes en utilisant plus d'un mode de mise en marché. En fait, 60 % de leurs revenus proviennent de la vente de paniers et 31 % de la vente dans un marché public ou d'un autre moyen de distribution.

Figure 13 – Composition des revenus bruts des entreprises du groupe de tête selon les différentes sources de revenus, 2008

Dans le groupe de tête, certaines entreprises se distinguent par les revenus bruts dégagés tant par la vente de paniers que par la vente de légumes sur les autres marchés. Le tableau suivant présente, en pourcentage et en dollars, les écarts de revenus par hectare observés entre les entreprises du groupe de tête.

Par exemple, les revenus provenant de la vente de paniers représentent au minimum de 38 % à 97 % des revenus des entreprises de ce groupe, soit un minimum variant entre 25 000 $ et 60 000 $ par hectare.

Tableau XXVI – Description des produits et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête

PRODUIT	DESCRIPTION	PART DES REVENUS (%)	REVENU BRUT ($/ha)
Vente de paniers	Représente plus de 60 % des revenus bruts	De 38 à 97	De 25 000 à 60 000
Vente de légumes (autres modes de mise en marché)	• Représente 31 % des revenus bruts • Composée à 95 % de la vente au kiosque, au marché public et en HRI[13]	De 0 à 52	De 0 à 44 000
Autres revenus	• Ex. : location, travaux à forfait, intérêts, ristournes, aides gouvernementales • 49 % proviennent de subventions	De 1 à 20	De 500 à 24 000

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

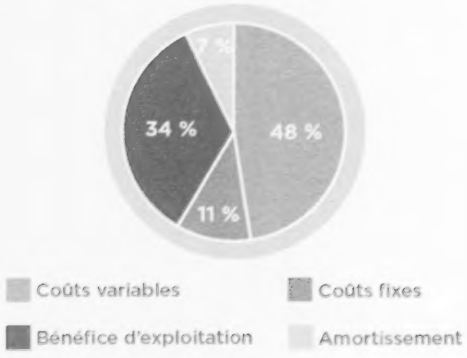
13. HRI : hôtels, restaurants et institutions.

Bénéfice d'exploitation

Dans l'échantillon d'enquête, les entreprises du groupe de tête dégagent un bénéfice d'exploitation d'un peu plus de 54 000 $, ce qui représente le tiers des revenus bruts. Près de la moitié des revenus bruts seront utilisés pour acquitter les coûts variables.

Le bénéfice d'exploitation servira à payer le travail du gestionnaire et de sa famille, en plus de rémunérer l'avoir propre. Il peut aussi servir à constituer un coussin financier pour l'achat de légumes au cours d'une mauvaise année de récolte et à réaliser des investissements en vue du développement de l'entreprise (achat de machinerie, agrandissements, etc.).

Figure 14 – Utilisation du revenu brut des entreprises du groupe de tête



Les résultats des entreprises du groupe de tête démontrent que pour chaque tranche de 100 $ de revenus, il restera 34 $ pour payer le propriétaire et rémunérer l'avoir.

Dépenses (coûts)

Il existe deux principaux types de dépenses : les coûts variables ou d'exploitation et les coûts fixes ou structurels. Les coûts variables sont directement liés à l'activité de l'entreprise. Les coûts fixes resteront les mêmes, peu importe l'activité de l'entreprise.

Description des coûts variables

Les coûts variables représentent 48 % des revenus bruts de l'entreprise. Comme le montre la figure suivante, les coûts variables des entreprises du groupe de tête correspondent aux salaires, à l'entretien de la machinerie, au carburant, etc.

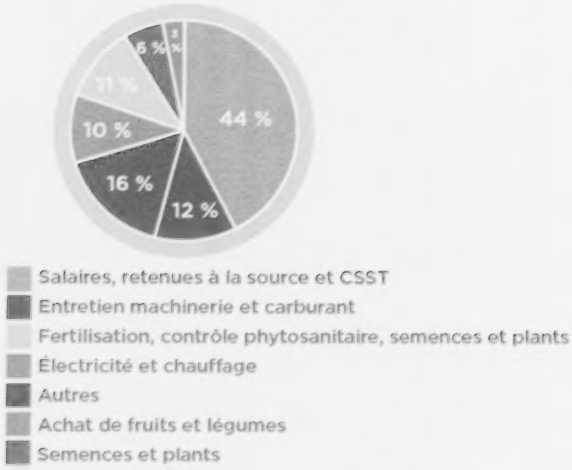


Figure 15 – Coûts variables des entreprises du groupe de tête par hectare

En moyenne, plus de 44 % des coûts variables sont liés aux salaires des employés. Les coûts associés à l'entretien de la machinerie varient beaucoup, quant à eux, d'une entreprise à l'autre. Ce poste de dépenses est à surveiller, particulièrement pour les entrepreneurs effectuant eux-mêmes des modifications et l'entretien de la machinerie. En effet, ces derniers pourraient provoquer une augmentation des dépenses d'entretien et du temps associé à cet entretien, ce qui impliquerait des salaires à payer pour l'exécution d'autres tâches.

Les coûts variables sont susceptibles d'augmenter en raison de mauvaises conditions météorologiques, un facteur incontrôlable. Par contre, l'aptitude du gestionnaire à gérer les différentes situations diminuera la fluctuation de ces coûts.

Tableau XXVII – Description des coûts variables et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête

TYPE DE COÛT	DESCRIPTION	PART DES COÛTS (%)	COÛT ($/ha)
Salaire, retenues à la source et CSST	Représente le poste de dépenses le plus important En 2008, le salaire des employés réguliers variait entre 9 et 13 $/h Ce poste ne tient pas compte de la rémunération des gestionnaires et de la famille vivant dans la même résidence	De 14 à 56	De 3 000 à 21 000
Entretien de la machinerie	Comprend l'entretien et la réparation de la machinerie et de l'équipement et les frais d'achat de petits outils et de lubrifiants	De 8 à 17	De 1 000 à 6 000
Achat de fruits et légumes, autres achats pour la transformation	L'achat de légumes représente plus de 70 % de ce poste Ce poste peut varier de beaucoup au cours d'une mauvaise année de récolte	De 1 à 18	De 100 à 10 000
Carburant	Les dépenses en carburant sont principalement liées aux livraisons de paniers	De 1 à 12	De 100 à 3 300
Semences et plants	La planification des achats de semences pourrait entraîner des réductions de coûts (ex. : rabais de quantité selon la période de commande) Le regroupement avec d'autres producteurs peut être avantageux pour les achats	De 2 à 9	De 500 à 3 500
Fertilisation, amendement et contrôle phytosanitaire	L'achat de fumier ou de compost représente 80 % des coûts liés à ce poste Il est probable que les dépenses d'équipements liées au contrôle phytosanitaire se trouvent dans le poste « Autres »	De 2 à 12	De 500 à 3 700
Électricité et chauffage	Le chauffage des serres coûte en moyenne 6 $/m² aux entreprises de l'enquête	De 1 à 6	De 250 à 2 700
Frais de vente	Les frais de vente comprennent les frais d'association versés à Équiterre, mais n'incluent pas les coûts de la publicité et d'un site Web	De 1 à 8	
Autres	Ex. : fournitures et emballages, location de fonds de terre et de bâtiments, travaux à forfait, location de machinerie, frais bancaires et intérêts à court terme	De 9 à 30	De 2 000 à 8 000

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

La formule de l'ASC permet aux entreprises d'avoir une rentrée d'argent tôt en saison grâce à l'avance des partenaires sur les paniers. Ces revenus hâtifs diminueront les frais d'intérêts à court terme liés aux comptes créditeurs.

Description des coûts fixes

Les coûts fixes, y compris l'amortissement, varient d'une entreprise à l'autre et représentent de 10 à 40 % des revenus bruts. Le total de ces coûts fluctue en fonction du nombre d'années d'existence de l'entreprise; lorsque son endettement diminue, les intérêts à long terme baissent également.

Figure 16 – Coûts fixes des entreprises du groupe de tête par hectare

Tableau XXVIII – Description des coûts fixes et de leur importance pour les entreprises du groupe de tête

TYPE DE COÛT	DESCRIPTION	PART DES COÛTS (%)	COÛT ($/ha)
Intérêts à long terme	Regroupe tous les intérêts payés sur les prêts à long terme Comprend aussi les remboursements d'intérêts obtenus de La Financière agricole du Québec (lorsque ceux-ci n'étaient pas dissociables dans la comptabilité) et l'assurance vie sur les emprunts	De 0 à 40	De 0 à 6 500
Divers	Ex. : téléphone, fournitures de bureau, formation, honoraires, permis et immatriculation, autres dépenses En moyenne, les entreprises ayant participé à l'enquête ont investi 475 $ dans des activités de formation continue au cours de l'année 2008. Cette somme a été utilisée pour l'inscription à des cours et à des colloques ou encore pour l'achat d'ouvrages de référence En moyenne, 1 761 $ ont été versés en honoraires professionnels au cours de l'année 2008	De 10 à 44	De 500 à 14 000
Entretien des bâtiments et du fonds de terre	L'entretien des bâtiments représente 80% des dépenses de ce poste. Les dépenses liées à l'entretien de la maison du gestionnaire sont exclues. L'entretien du fonds de terre se résume principalement à des travaux mécanisés	De 0 à 48	De 0 à 6 000
Frais d'association et de certification	En moyenne, 844 $ sont consacrés à la certification biologique (683 $ à Ecocert et 1 164 $ à Québec Vrai) Plus de 1 600 $ ont été alloués aux syndicats, aux clubs et aux autres associations au cours de l'année 2008	De 8 à 29	De 500 à 2 700
Assurances	Ex. : assurances des véhicules et de la ferme (bâtiments, machinerie et responsabilité)	De 2 à 25	De 500 à 2 800
Impôt foncier	Comprend l'impôt foncier et la taxe scolaire dont les remboursements ont été soustraits	De 0 à 20	De 0 à 1 500

Source : MAPAQ, analyse comparative des 20 entreprises en ASC ayant participé à l'enquête en 2009.

En moyenne, plus de 18 % des coûts fixes sont liés au paiement des intérêts sur les emprunts à long terme. Le gestionnaire devra analyser les solutions possibles, comme les différentes subventions, les prêts garantis entre acheteur et vendeur, les mises de fonds et tout autre moyen qui permet de diminuer les intérêts à payer dans l'avenir.

Conclusion

Les jeunes entrepreneurs qui désirent démarrer une entreprise commercialisant selon la formule de l'ASC devraient retenir, notamment, les quatre éléments suivants.

Premièrement, on ne soulignera jamais assez l'importance pour le jeune entrepreneur de s'impliquer sérieusement dans la rédaction d'un plan d'affaires, de bien définir les objectifs qui pourront ensuite guider sa prise de décision et de maîtriser les différents aspects de son projet en vue de le présenter aux institutions financières.

Deuxièmement, le jeune entrepreneur doit bien se préparer en se dotant d'une solide formation et d'une expérience de travail pertinente, sans oublier de s'entourer d'un bon réseau de relations.

Troisièmement, le jeune entrepreneur devrait préférablement démarrer à petite échelle afin de s'assurer de bien maîtriser tous les aspects de la gestion, et entreprendre par la suite une croissance graduelle. Voir trop grand, trop vite réduit les chances de succès de l'entreprise.

Finalement, le jeune entrepreneur doit choisir avec soin l'emplacement de l'entreprise afin de favoriser l'efficience de la livraison et de faciliter le recrutement de partenaires. La qualité du fonds de terre ne doit pas non plus être négligée, puisque c'est l'actif sur lequel repose l'ensemble de la production de l'entreprise.

Au terme de l'analyse des résultats de l'enquête réalisée en 2008 auprès d'entreprises qui commercialisent des légumes selon la formule de l'ASC, des pistes vers la rentabilité dans ce secteur ont été précisées. Les entrepreneurs qui désirent guider leur entreprise sur la voie du succès devraient porter une attention particulière à leur productivité, au contrôle des coûts variables, à l'efficacité des opérations et à la satisfaction de leur clientèle.

L'amélioration de la productivité des cultures assure aux entreprises du groupe de tête des surplus de production à commercialiser grâce à d'autres modes de mise en marché pour dégager des revenus complémentaires à la vente de paniers. Ces revenus supplémentaires augmentent le bénéfice d'exploitation de ces entreprises, lequel peut, par la suite, être réinvesti dans l'entreprise ou utilisé pour rémunérer les actionnaires. En ce sens, les entrepreneurs devraient saisir toutes les occasions qui leur sont offertes pour accroître leur capacité de production : ateliers, activités d'échange, colloques, formations, publications, services-conseils, etc.

Le contrôle (à la baisse) des coûts de production améliore également les revenus de l'entreprise. La maîtrise des coûts variables, en particulier les dépenses en carburant, en est un bon exemple. L'efficience de l'activité de livraison s'avère ici un élément clé pour y arriver. En outre, comme près de la moitié des coûts variables sont attribuables aux salaires de la main-d'œuvre, l'amélioration de l'efficacité des travaux réduit, par le fait même, les coûts de production. Une meilleure efficacité devrait aussi permettre aux entrepreneurs de mieux gérer leur participation aux travaux pour s'acquitter des tâches les plus stratégiques, telle la livraison des paniers. L'activité de livraison est en effet un moment privilégié où le producteur recueille les commentaires de ses partenaires quant à leur satisfaction et à leurs besoins particuliers.

Il n'y a pas de recette miracle. Chacun fait son succès, mais la planification et la gestion demeurent les meilleures amies de celui qui aspire à la rentabilité.

Annexe I

L'enquête téléphonique a été menée auprès de 189 exploitations maraîchères sélectionnées à l'aide de la Fiche d'enregistrement des exploitations agricoles 2007 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Celles-ci devaient cultiver un grand nombre de légumes frais en plein champ et tirer au moins 51 % de leur revenu brut de cette activité. Cette enquête a permis d'en savoir davantage sur la planification du démarrage et la situation actuelle de 157 répondants (entreprises) actifs dans ce secteur de production. De ces 157 répondants, 77 ont déclaré utiliser la formule de l'ASC pour commercialiser leurs produits. On peut donc estimer à près de 100 le nombre d'entreprises qui pratiquaient l'ASC au Québec en 2008 (après la répartition des refus de répondre et des non joints).

Un échantillon d'enquête a par la suite été constitué à partir de ces 77 entreprises. Il s'agit de 20 entreprises qui ont participé volontairement à l'étude technico-économique plus approfondie portant sur le démarrage de leur entreprise.

Liens et références utiles

Agri-Réseau
http://www.agrireseau.qc.ca/agriculturebiologique/

Équiterre
http://www.equiterre.org/projet/agriculture-soutenue-par-la-communaute

Fédération d'agriculture biologique du Québec
http://www.fabqbio.ca/

Fondation de l'entrepreneurship
http://www.entrepreneurship.qc.ca

Mentorat pour entrepreneurs - Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship
http://www.reseaum.com

Programme d'assurance et de protection du revenu
http://www.fadq.qc.ca/assurances_et_protection_du_revenu/agri_investissement_et_agri_quebec/programmes.html

Programmes d'études en agriculture et activités de formation
http://formationagricole.com/

Répertoire des programmes d'aide financière accessibles pour la relève agricole
http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/politiquejeunessevolet1/repertoireprogrammes/Pages/repertoireprogrammes.aspx

Réseau québécois des joyeux maraîchers écologiques
http://agroecogigi.com/reseaux/

Réseaux Agriconseils
http://www.agriconseils.qc.ca/

World Wide Opportunities on Organic Farms
http://www.wwoof.ca/

Bibliographie

COMITÉ D'UNIFORMISATION DE LA COMPTABILITÉ AGRICOLE, *Manuel d'uniformisation de la comptabilité agricole*, Ottawa, Éditeur, 1991, 110 p.

FÉDÉRATION DES GROUPES CONSEILS AGRICOLES DU QUÉBEC, *4 modèles économiques viables et enviables d'ASC*, Montréal, Équiterre, 2006, 28 p.

HUNTER, Élizabeth, *Je cultive, tu manges, nous partageons : guide de l'agriculture soutenue par la communauté*, Montréal, Équiterre, 2000, 150 p.

LEVALLOIS, Raymond, *Gestion de l'entreprise agricole, de la théorie à la pratique*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2010, 366 p.

WEILL, Anne, et Jean DUVAL (Bio-Action), *Guide de gestion globale de la ferme maraîchère biologique et diversifiée*, Montréal, Équiterre, 2009.

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
Québec

13-0007